



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

SAMU NEVALA
VIRTUAALITIIMIN TOIMINTA JA OPPIMINEN SOSIAALISEN ME-
DIAN TYÖKALUJA HYÖDYNTÄEN

Diplomityö

Tarkastajat: professori Nina Helan-
der & Assistant Professor Henri Pirk-
kalainen
Tarkastajat ja aihe hyväksytty
28. elokuuta 2017

TIIVISTELMÄ

SAMU NEVALA: Virtuaalitiimin toiminta ja oppiminen sosiaalisen median työkaluja hyödyntäen

Tampereen teknillinen yliopisto

Diplomityö, 59 sivua

Marraskuu 2017

Tietojohtamisen diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Tiedonhallinta

Tarkastaja: professori Nina Helander & Assistant Professor Henri Pirkkalainen

Avainsanat: sosiaalinen media, tiimi, virtuaalitiimi, tiimioppiminen

Sosiaalinen media on ollut päivän sana jo pitkään, ja se kasvattaa edelleen vuosi vuodelta suosiotaan. Ihmiset viettävät eri sosiaalisissa medioissa erittäin paljon aikaa ja suurin osa tästä ajasta on niin sanottua viihdekäyttöä. Sosiaalisen median palveluiden käyttö voidaan yleisessä keskustelussa leimata herkästi vain vapaa-ajan toimintaan soveltuvaksi, ja useat yritykset ovat ummistaneet silmänsä sen tarjoamilta mahdollisuuksilta työkäytössä.

Tässä työssä isossa roolissa olevat virtuaalitiimit mahdollistavat asiantuntijoiden yhdistämisen samaan tiimiin, olivat he sitten missä päin maapalloa tahansa. Ajankäytön tehokkuuden maksimointi, talouden taantuman aiheuttamat yleiset säästöpaineeet ja matkustuskustannusten kasvaminen ovat osaltaan aiheuttaneet sen, että ihmisten fyysisestä paikasta riippumattomat virtuaalitiimit ovat nousseet entistäkin houkuttelevammiksi vaihtoehtoiksi. Virtuaalitiimien toimintaan, yhteistyöhön ja oppimiseen liittyy kuitenkin monia edellytyksiä. Näihin edellytyksiin pystytään vastaamaan sosiaalisen median työkaluin.

Tämä diplomityön tarkoituksena on tarkastella virtuaalitiimien yhteistyötä ja tiimioppimista sosiaalista mediaa hyväksikäyttäen. Työssä käydään läpi tiimeihin, tiimioppimiseen, virtuaalitiimeihin ja sosiaalisen mediaan liittyvää teoriaa, jonka pohjalta tehdään yleisiä johtopäätöksiä siitä, miten sosiaalinen media voi tukea tiimitoimintaa ja mitkä sosiaalisen median työkalut tukevat tiimioppimista. Empiirisessä osuudessa tehdään teema-haastattelut virtuaalitiimin jäsenille, jotka ovat käyttäneet erilaisia sosiaalisen median välineitä yhteistyössään useita vuosia. Tarkoituksena on selvittää, onko työkaluista ollut apua tiimin toiminnalle ja oppimiselle ja mitkä ovat niiden mahdolliset haasteet.

Tutkimus osoittaa, että virtuaalitiimit voivat oppia ja tehdä töitä tehokkaasti, vaikka niiden jäsenet eivät työskentele fyysisesti samassa paikassa tai samalla aikavyöhykkeellä. Työssä tehty selvitys osoittaa, että tällä hetkellä olemassa olevilla sosiaalisen median työkaluilla annetaan virtuaalitiimille mahdollisuus runsaaseen ja monipuoliseen vuorovaikutukseen ja tiimiläisten väliseen avoimen ja luottamuksellisen suhteen rakentamiseen. Tätä kautta sosiaalisen median välinein voidaan saavuttaa virtuaalitiimin oppimisen vaatimat edellytykset.

ABSTRACT

SAMU NEVALA: Virtual team collaboration and learning using Social media as a tool

Tampere University of Technology

Master of Science Thesis, 59 pages

November 2017

Master's Degree Programme in Knowledge Management

Major: Information management

Examiner: professor Nina Helander & Assistant Professor Henri Pirkkalainen

Keywords: social media, team, virtual team, team learning

Social media has been the talk of the town for a long time and it continues to grow in popularity every year. People spend a lot of time in different social media platforms, and most of the time it is used for entertainment. The use of social media is often labeled as only suitable for recreational activities in general discussion and many companies have closed their eyes on the opportunities it offers in workplaces.

The concept of a virtual team will have an important role in this Master of Science thesis. Virtual teams make it possible to combine experts within the same team whether they are in the same country or anywhere in the globe. The recent economic downturn, increased travels costs and the need to maximize efficiency have made virtual teams more important and attractive than ever. However, there are many prerequisites for virtual team operation and especially learning. These conditions can be met by using certain social media tools.

The purpose of this thesis is to examine virtual team collaboration and team learning when social media tools are in use. The study will look into theory regarding teams and virtual teams, team learning and social media tools. General conclusions on the best team learning and collaboration tools will be made based on those theories. The empirical part of this study will focus on interviewing real virtual team members who have been using various social media tools for several years. The purpose is to find out whether the tools have been helpful for team operations and learning and what are some potential challenges with them.

The study shows that virtual teams can learn and work efficiently even though members of a team do not work physically in the same place. An analysis shows that the existing social media tools provide meaningful and diverse ways to interact as well as build confidential relationship between the team members.

ALKUSANAT

Tämä diplomityö oli minulle pitkään viimeinen Tampereen teknillisen yliopiston tarjoama haaste matkalla kohti diplomi-insinööriksi valmistumista. Tutkimuksen tekeminen töiden ohella osoittautui hyvin raskaaksi ja sen aloittaminen sekä valmiiksi kirjoittaminen ottivat useamman vuoden odotettua enemmän.

Haluan kiittää työni ohjaajia Nina Helanderia ja Henri Pirkkalaista, jotka antoivat teke-
miselleni suunnan, ja joiden tavoitettavuus ja asiantuntevat kommentit mahdollistivat
työn valmistumisen. Tutkimuksen kohdeyrityksenä toimineelta Avoinelta kiitän ensin-
näkin kaikkia työtovereitani ja haastateltavia, mutta erityisesti Tuomo Heikkilää, joka
on antanut aina tukensa maltilliseen tahtiin etenevälle diplomityöprojektilleni.

Lisäksi haluan kiittää vanhempiani Kirstiä ja Timoa sekä siskoani Essiä, joiden myötä-
vaikutuksesta olen päätenyt lukion kautta yliopistoon ja pärjännyt aina hyvin opiske-
luissani. Erityismaininnan opiskelukavereistani ansaitsevat BPS-kollektiiviin kuuluvat
Roope ja Petteri, joiden kanssa muodostimme tiiviin harjoitustyöryhmän lähes jokai-
sella kurssilla, ja jotka ovat usein auttaneet allekirjoittanutta sekä opiskeluun että sen ul-
kopuoliseen elämään liittyvissä haasteissa. Yhteydenpito on säilynyt aktiivisena luento-
jen ja harjoitustöiden työstämisen päätyttyäkin.

Kaiken kaikkiaan olen hyvin kiitollinen TTY:llä saamastani koulutuksesta ja niistä ko-
kemuksista, jotka ovat avanneet ovet työelämään ja mielekkääseen ammattiin, sekä tuo-
neet elämäni lukemattomia hienoja ihmisiä.

Tampereella, 22.11.2017

Samu Nevala

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen rajaukset	2
1.3	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	3
1.4	Tutkimusmetodologia.....	3
1.4.1	Tieteenkäsitteys.....	4
1.4.2	Tutkimustyyppi	4
1.4.3	Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät.....	5
1.4.4	Haastattelututkimus.....	6
1.4.5	Aineiston analyysi.....	7
1.4.6	Tutkimuksen suoritus.....	7
1.4.7	Tutkimuksen rakenne.....	10
2.	TIIMIT JA TIIMIOPPIMINEN	11
2.1	Tiimin määritelmä	11
2.2	Tiimitoiminta.....	12
2.3	Tiimioppiminen.....	13
2.4	Virtuaalitiimi	14
3.	SOSIAALINEN MEDIA	15
3.1	Sosiaalisen median palveluista.....	15
3.2	Yrityksen sisäiseen käyttöön soveltuvat sosiaalisen median välineet.....	16
4.	SOSIAALISEN MEDIAN HYÖDYNTÄMINEN VIRTUAALITIIMIN TOIMINNASSA JA OPPIMISEN TUKENA	20
4.1	Sosiaalisen median työkalut virtuaalitiimin toiminnassa	20
4.2	Virtuaalitiimin oppimista tukevat sosiaaliset mediat	22
4.3	Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto ja tulokset.....	25
5.	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	28
5.1	Sosiaalisen median työkalujen käyttötarkoitukset kohdeyrityksen virtuaalitiimissä.....	29
5.1.1	Virtuaalitiimin jäsenen työpäivä	29
5.1.2	Virtuaalinen vuorovaikutus työpäivän aikana.....	30
5.2	Sosiaalisen median työkalut kohdeyrityksen virtuaalitiimissä.....	31
5.2.1	Pikaviestin.....	31
5.2.2	Wiki.....	32
5.2.3	Keskustelupalsta.....	33
5.2.4	Blogi.....	34
5.2.5	Tiedostonjakopalvelu	35
5.2.6	Yhteisöllinen kalenteri	36
5.3	Sosiaalisen median työkalujen hyödyt ja ongelmat virtuaalitiimin toiminnan ja oppimisen kannalta	37
5.3.1	Hyödyt.....	37

5.3.2	Ongelmat ja haasteet	43
5.4	Tulevaisuus.....	49
6.	POHDINTA JA YHTEENVETO	51
6.1	Pohdinta.....	51
6.2	Yhteenveto ja johtopäätökset	54
6.3	Tutkimuksen arviointi ja ehdotukset jatkotutkimuksille.....	56
	LÄHTEET.....	59

LYHENTEET JA MERKINNÄT

Sosiaalinen media	Tietoverkkoja ja tietotekniikkaa hyödyntävä viestinnän muoto, jossa käsitellään vuorovaikutteisesti ja käyttäjälähtöisesti tuotettua sisältöä, ja luodaan ja ylläpidetään ihmisten välisiä suhteita (Sanastokeskus 2010, s. 14). Pääosassa on monipuolinen vuorovaikutus niin, että sama käyttäjä voi olla yhtä lailla niin viestijä kuin viestin vastaanottaja (Sanastokeskus 2010, s. 13).
Tiimioppiminen	Prosessi, jossa jäsenten toisilleen jakama tietämys ja kokemukset aiheuttavat muutoksen koko tiimin yhteisessä tieto- ja taitotasossa, ja jonka johdosta oppii paitsi itse tiimi, myös siihen kuuluvat jäsenet yksilöinä sekä organisaatio, johon tiimi kuuluu (Ellis et al. 2003, s. 1-2; Dechant et al. 1997, s. 3).
Virtuaalitiimi	Virtuaalitiimi on tiimin erityismuoto, jonka erottaa perinteisestä tiimistä tieto- ja viestintäteknologian avulla saavutettu riippumattomuus ajan ja paikan asettamista rajoista vuorovaikutuksen ja työskentelyn suhteen. Virtuaalitiimi pystyy ylittämään myös kulttuurilliset ja organisatoriset rajat. (Lipnac & Stamps 2000, s.58; Massey & Ramesh 2003)
Web 2.0	Internetin hyödyntämisessä käytettävien, sosiaalisen median mahdollistavien tietoteknisten ratkaisujen kokonaisuus, johon kuuluvat vuorovaikutteisuuden ja käyttäjälähtöisyyden mahdollistavat sovellukset (Salonen 2011, s.15).
Yritys 2.0	Yritys, joka käyttää sosiaalisen median työkaluja ja muita Web 2.0 mahdollistamia teknologioita hyödykseen (Inkeroinen 2010)

1. JOHDANTO

Tietokoneet ja tietoverkot ovat nykypäivänä erittäin tärkeitä monen yrityksen olemassaololle tarjoamalla pakollista laskentatehoa, helpotusta tiedonetsintään ja apua tiedon tuottamiseen. Nykypäivän tietoverkot mahdollistavat kuitenkin vielä paljon enemmän, mutta nämä mahdollisuudet jätetään useissa yrityksissä käyttämättä. Verkon tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntämisen osalta on esimerkiksi intranetin suhteen juututtu aika-kauteen, jossa työssä hyödynnetty tietoverkko koostuu pelkistä tiedostoista ja dokumenteista, joita lisätään ja luetaan yksipuolisesti ilman sen suurempaa vuorovaikutusta. Kehitys on kulkenut jo tämän toimintatavan ohitse, ja päivän sana on jo pitkään ollut sosiaalisuus. Dokumenttien verkon rinnalle tulisi tehokkaan toiminnan mahdollistamiseksi nostaa myös ihmisten verkosto. (Eronen 2009)

Sähköposti, intranet ja ekstranet ovat käytössä lähes kaikissa yrityksissä. Ne soveltuvat kohtuullisen hyvin tiedon jakamiseen, mutta eivät niinkään vuorovaikutukseen ja tiimityöhön. (Ojala 2008) Sosiaalinen media puolestaan tarjoaa ratkaisun näihin kaikkiin. Sosiaalisella medially tarkoitetaan verkkoympäristöjä, joissa pääosassa ovat käyttäjien tuottama ja jakama sisältö sekä monipuolinen vuorovaikutus niin, että sama käyttäjä voi olla yhtä lailla niin viestijä kuin vastaanottaja (Lietsala & Sirkkunen 2008).

Sosiaalinen media tuo monelle mieleen vain Facebookin tai Twitterin, mutta todellisuudessa termin alle lukeutuu valtava valikoima erilaisia työkaluja. Laajasti tunnettuja sosiaalisen median välineitä ovat esimerkiksi wikit, blogit, virtuaaliympäristöt, pikaviestimet, tiedostonjakosivustot ja yhteisöpalvelut. Listaa voisi jatkaa vielä pitkään, ja näin käykin selväksi, että työ on rajattava koskemaan vain tiettyjä työkaluja tutkimuksen yri-tys- ja tiiminäkökulma mielessä pitäen.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tämä diplomityö tehdään suomalaisten järjestöjen sähköisiin palveluihin erikoistuneelle Avoine Oy:lle. Avoine on ensimmäinen järjestöjen sähköisiin palveluihin erikoistunut yritys Suomessa. Avoine tuo yhteen palveluita, toimittajia ja järjestöjä suomalaisen järjestötoiminnan uudistamiseksi. Yritys on erikoistunut erityisesti jäsenyyttä kehittäviin ratkaisuihin ja tärkeimmät tuotteet ovat jäsenrekisterit, mobiilisovellukset sekä jäsenten käyttämät verkkopalvelut.

Asiakasmäärältään Avoine on Suomen johtava järjestöjen palveluntarjoaja. Yrityksen jäsenrekisterit ja verkkosivut palvelevat 2,6 miljoonaa jäsenyyttä, yli 250 järjestössä ja lähes 5000 yhdistyksessä. Avoinen palveluksessa työskentelee noin 25 henkilöä ja toimistot sijaitsevat Helsingissä ja Tampereella.

Eri paikkakunnilla olevat toimistot ja yrityksen etätyökulttuuri luovat suuren tarpeen toimivalle virtuaalitiimien yhteistyölle ja oppimiselle, joten tämän diplomityön tulokset ovat hyvin oleellista tietoa tiimien yhteistyötä ja välineistöä arvioitaessa ja edelleen kehitettäessä.

Sosiaalisen median hyödyntäminen yrityksen oppimisessa on erittäin mielenkiintoinen diplomityön aihe useasta syystä. Sosiaalinen media on kasvanut nopeasti suureksi ja ajan-kohtaiseksi ilmiöksi (Inkeroinen 2010, s. 1-3) ja se onkin pysynyt vakaasti uutisotsikoissa jo pitkään. Monelle sosiaalinen media on jo aiheena kyllästyttävä, ja se yhdistetään usein lähes yksinomaan Facebookin ja Twitterin kaltaisiin megaluokan julkisiin palveluihin, joihin viihde ja vapaa-aika ovat vahvasti yhteydessä (Warman 2011).

Tutkimuksen tiiminäkökulma on aina ajankohtainen yritysmaailmaa silmällä pitäen. Työtä tehdään entistä enemmän tiimeissä, joten niiden tehokkuuteen ja oppimiseen on pakko panostaa, mikäli halutaan pärjätä kovassa kilpailussa pienten marginaalien puristuksessa. (Manka 2011) Yritysmaailman globalisoitumisen ja sitä kautta maarajojen hälvymisen nojalla erityistarkasteluun otetaan virtuaalitiimit.

Muun muassa polttoaineen hinnan myötä jatkuvasti kasvavien matkustuskustannusten ja muutenkin yleisen kulujen karsimisen nimissä virtuaalitiimien merkitys yrityksen toiminnalle on kasvanut, sillä ne voivat työskennellä fyysisistä ja ajallisista rajoitteista riippumatta tietoverkkojen välityksellä (Vesterinen 2008, s. 14). Olisikin ensiarvoisen tärkeää, että toisistaan jatkuvasti erossa olevilla työntekijöillä olisi mahdollisimman tehokkaat työkalut, jolla saataisiin yritykselle pysyvää hyötyä jatkuvan oppimisen ja työn tehostumisen kautta. (Mäensivu & Vainio 2006) Sosiaalisen median välineistä voidaan löytää vastauksia tähän haasteeseen.

1.2 Tutkimuksen rajaukset

Työn rajaus vedetään sosiaalisen median osalta yrityksen sisäiseen käyttöön soveltuviin sosiaalisen median välineisiin, ja tätä tarkennetaan vielä yrityksen sisäisten virtuaalitiimien toiminnan ja oppimisen mahdollistaviin työkaluihin. Tämän rajauksen puitteissa eri sosiaalisen median työkalutyypit pyritään kuitenkin ottamaan tarkasteluun kattavasti.

Työssä ei ole tarkoitus perehtyä sosiaalisen median tarjoamiin mahdollisuuksiin markkinoinnissa tai asiakaskontakteissa, vaan pitäydytään tiukasti yrityksen sisäisessä toiminnassa ja oppimisen tukemisessa.

Tutkimuksen rajauksena ovat organisaation osalta organisaation sisäiset tiimit ja tiimioppiminen, ja tarkastelu kohdennetaan tarkemmin edellä mainittuihin virtuaalitiimeihin. Eri organisaatioiden rajoja ylittäviä asiantuntija- tai projektitiimejä ei tarkastella. Koko organisaatiota ja organisaation oppimista ei käsitellä, kuten ei myöskään yksilöiden oppimista.

1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Diplomityön pääasialliseksi tutkimusongelmaksi on määritetty seuraava kysymys:

- Voidaanko virtuaalitiimin toimintaa ja oppimista edesauttaa sosiaalisen median välinein?

Pääasiallisen tutkimuskysymyksen alaongelmia olivat seuraavat kysymykset:

- Mitkä ovat tiimitoiminnan ja tiimioppimisen edellytykset?
- Mitkä ovat virtuaalitiimin toimintaan ja oppimiseen sopivat sosiaalisen median työkalut ja mitkä ovat niiden oleellimmat hyödyt ja ongelmat?

Tarkoituksena on siis perustellen poimia nykyisin olemassa olevista työkaluista tiimin työntekoa parhaiten tukevat ja tiimioppimisen näkökulmasta sopivimmat, ja kasata nämä tiimin käytettäviksi virtuaaliseen työtilaan, eli tavallaan tiimin tietoverkossa sijaitsevaan toimistoon.

Tärkeänä tavoitteena on murtaa yleistä käsitystä vain vapaa-ajalle soveltuvasta sosiaalisesta mediasta, ja esitellä työkaluja, joilla se voidaan valjastaa hyötykäyttöön tukemaan yrityksen sisäisten virtuaalitiimien vuorovaikutusta ja tiedon jakamista ja siten tehokkaampaa työskentelyä ja oppimista. Tavoitteena on myös rakentaa työn laajuuden huomioon ottaen mielekäs teoriapohja tiimin ja tiimioppimisen käsitteille.

Tutkimus rakentuu siis jo moneen kertaan mainitun sosiaalisen median ja yhteisöllisyyden ympärille, ja kun nämä kaksi yhdistetään hyödyntämään oppimisen tukemista, voidaan kokonaisuutta kutsua E-learning 2.0:ksi (Gualtieri & Miller 2011). Edellä mainittu termi liitetään kuitenkin usein opetuksen ja koulutuksen puolelle, ja liike-elämän puolella puhutaankin usein Enterprise 2.0:sta eli suomennettuna Yritys 2.0:sta. Yritys 2.0 on Erosen (2009) mukaan sellainen yritys, joka hyödyntää sosiaalista mediaa arkipäivän toiminnassaan. Tutkimuksessa tuodaan esiin Yritys 2.0-käsitteen vahva liityntä työn aihepiiriin.

1.4 Tutkimusmetodologia

Tämän kappaleen tarkoituksena on kuvata metodologioita ja niiden taustalla vaikuttavia aatteita ensin laajemmin ja myöhemmin tarkentaen tässä tutkimuksessa käytettyyn menetelmään. Tutkimusmetodologian kenttään tutustumalla voitiin menetelmä valita perustellusti.

1.4.1 Tieteenkäsitys

Tieteenkäsitys tarkoittaa sitä, että pyrimme muodostamaan käsitystä tieteestä. Tällöin on tarkasteltava sitä, mihin tiedon hankkiminen perustuu ja miten hankitun tiedon tieteellisyys perustellaan. Tieteenkäsityksen vallitseviksi käsityksiksi luokitellaan hermeneutiikka, positivismi, realismi ja pragmatismi. Näistä hermeneutiikka ja positivismi voidaan nostaa merkittävimmiksi. (Saunders 2006 et al.)

Hermeneuttisessa tieteenkäsityksessä tutkijan omat arvot ja käsitykset ovat sitoutuneet tutkimukseen, ja näin myös tutkijan katsotaan olevan itse osa tutkimusta. Tässä tieteenkäsityksessä tutkija ottaa pieniä otoksia, ja tutkii näitä tarkasti ja syvällisesti. (Saunders et al. 2006, ss. 118- 119) Hermeneutiikassa tutkijan on erityisen tärkeää osata dokumentoida ja esittää tutkimusaineisto yhteisesti sovitulla ymmärrettävällä tavalla, sillä kuten edellä mainittiin, aineistoa tarkastellaan aina tutkijan oman näkemyksen pohjalta. Näin eri tarkkailijat voivat ymmärtää tutkimuksen merkitykset ja tiedon hyvin eri tavoin, ja tätä tulkintaa pyritään hallitsemaan yhtenevällä ilmaisutavalla. (Olkkonen 1994, s 36)

Positivismi eroaa hermeneutiikasta siten, että sen periaatteiden mukaisesti tutkijan omalla näkemyksellä ei katsota olevan vaikutusta tutkimuksen tulokseen. Tutkimus ja sen lopputulokset ovat siis riippumattomia tutkimusta tekevästä henkilöstä ja toistettavissa. Tutkimuksessa käytettävän tiedon oletetaan olevan todettua ja kiistämätöntä faktaa. (Olkkonen 1994, s.35)

1.4.2 Tutkimustyyppi

Tutkimustyyppien luokittelu tehdään yleisesti niin sanottujen laadullisten ja määrällisten tutkimusten välille. Laadullisesta tutkimuksesta puhutaan usein myös kvalitatiivisena tutkimuksena ja määrällisenä kvantitatiivisena tutkimuksena. Tutkimustyyppit eivät kuitenkaan nimistään huolimatta ole toisiaan poissulkevia vastakohtia, jollaisina ne usein nähdään, vaan ne toimivat pikemminkin toisiaan täydentävinä suuntauksina. (Hirsjärvi et. al. 2007, s 124)

Määrällisen eli kvantitatiivisen ominaispiirre on niin sanottujen kovien ja luotettavien faktapohjaisten lähdeaineistojen hyödyntäminen. Tätä aineistoa tarkastellaan jo olemassa olevaa teoriaa vasten ja katsotaan voiko sen avulla varmistaa tuon teorian. (Hirsjärvi et al. 2007, s. 124) Määrällinen tutkimustyyppi nostaa esiin syyn ja seurauksen lakeja ja toisin kuin kvalitatiivisessa suuntauksessa, todellisuus koostuu kvantitatiivisessa ajattelussa pilkottavasta ja objektiivisesti mitattavasta todellisuudesta. Kvantitatiivisen tutkimuksen ytimessä on hypoteesien ja johtopäätösten nostaminen tarkasteluun aiemmin tehdyistä teorioista ja tutkimuksista. (Hirsjärvi et al. 2007, s. 129) Tutkimuksessa nämä sitten osoitetaan joko oikeiksi objektiivisen testauksen kautta tai ne hylätään aineistoon perustuen, jonka kautta syntyy lisäteorioita tai syy uuteen tutkimukseen. (Saunders et al. 2006), s 113).

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kokeminen ja kuvaaminen. Kvalitatiiviselle eli laadulliselle tutkimukselle onkin luonteenomaista se, että sen tekemiseen käytetty aineisto on usein hyvin rikasta ja vaatii syvällistäkin tulkintaa. Toisin kuten määrällisessä tutkimuksessa tätä todellisuutta ei voi jakaa osiin laskettavaksi, vaan tutkimuksen tekijän oma aineiston tulkinta on aina mukana. (Hirsjärvi et al. 2007, s. 152; Saunders et al. 2006, s. 115) Tässä tutkimuksessa on kyseessä hyvin pieni yritys sekä sen sisäinen pieni tiimi ja tavoitteena tarkastella tiettyjä ilmiöitä, kuten tiimioppimista, joten tutkimusstrateginen valinta on tehty tällöin kallistuen kvalitatiiviseen suuntaukseen kvantitatiivisen sijasta.

1.4.3 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät

Tutkimusotteita eli tutkimusstrategioita voidaan kategorisoida ja nimittää monella tavalla ja tästä ei ole tieteellisen tutkimuksen kentällä täysin yhtenäistä kuvaa. Yksi tulkinta kategorisoinnista voidaan tehdä Hirsjärvi et al. mukaan niin, että tieteissä on tunnistettavissa kolme päälinjaa tutkimusotteiden suhteen. Nämä ovat tapaustutkimus, kokeellinen tutkimus ja survey-tyyppinen tutkimus.

Edellä mainittua voidaan pitää melko ylätasoisena luokitteluna ja sitä voidaan tarkentaa Neilimon ja Näsin (1980) neljän tutkimus-otteen luokittelulla. Tämä luokittelu käsittää toiminta-analyyttisen, nomoteettisen, käsiteanalyyttisen ja päätöksentekometodologisen tutkimusotteen. Kasanen et al. (1991) ottaa näiden lisäksi mukaan vielä konstruktivisen tutkimusotteen. Olkkosen (1994, s. 59) mukaan tutkimusote tulee valita tutkimuksen tavoitteen, tutkijan lähtötilanteessa omaavan tiedon, saatavilla olevan aineistotyyppin sekä tulokselle asetettujen kriteerien mukaan.

Tutkimusmenetelmät tarkoittavat niiden tieteellisten tiedonhankintamenetelmien joukkoa, jonka avulla edellisessä kappaleessa esiin tuotu tutkimusote eli tutkimusstrategia voidaan toteuttaa. Menetelmiä on paljon ja niiden käyttöä ei rajoiteta vain osaan tutkimusotteista. (Olkkonen 1994, s. 64)

Tämän diplomityön tutkimuksessa käytetään tapaustutkimusta. Yinin (2003, s.13) mukaan tapaustutkimuksesta voidaan puhua empiirisenä asioiden selvittämisenä, jossa jotakin ajankohtaista asiaa tai ilmiötä tutkitaan sen todellisessa ympäristössä syvällisesti tulkiten. Tämä on perusteltu valinta tutkimusmenetelmäksi, kun ilmiön sekä ympäristön tai kontekstin välille ei voi vetää selvää rajausta. Simons (2009, s.21) puolestaan näkee tapaustutkimuksen syvällisenä todellisen elämän projektin, instituution tai järjestelmän kompleksisuuden ja uniikkiuden tutkimuksena, joka tehdään useammalta eri katsantokannalta, ja joka ei riipu valitusta tutkimusmenetelmästä sekä on todistusaineistovetoista. Tapaustutkimuksen päätarkoituksena voidaankin siis pitää sitä, että sen avulla luodaan tietämystä käytäntöä varten sekä tuotetaan ymmärrystä määrätystä aihepiiristä.

Tapaustutkimuksen määritelmällä voidaan nähdä olevan toinenkin puoli eli tukeutuminen moniin sellaisiin lähteisiin aineiston osalta, jotka lopulta konvergoituvat toistensa kanssa. Tapaustutkimuksen aineiston hankintaa ja analysointia ohjaavat aiemmat teoreettiset väittämät ja se muodostaa menetelmänä kattavan ohjeistuksen koko tutkimuksen läpivienistä. Tapaustutkimusta voidaan pitää deskriptiivisenä eli kuvailevana tai eksploraatiivisena eli etsinnällisenä. (Yin 2003, s. 14)

Vaikka tapaustutkimuksessa on menetelmänä paljon samaa kuin kvalitatiivisessa ja kvantitatiivisessa tutkimuksessa, sitä ei voida sijoittaa samaan kategoriaan näiden kanssa. Tapaustutkimus ei tämän johdosta estä kvalitatiivisen tai kvantitatiivisen aineiston hyödyntämistä tutkimusta tehtäessä ja tutkimuksen aineisto voikin koostua näiden erilaisten aineistotyyppien yhdistelmästä. (Yin 2003, s. 15)

1.4.4 Haastattelututkimus

Erilaiset haastattelumenetelmät voidaan karkeasti jakaa kolmeen pääluokkaan, jotka ovat strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu sekä strukturoimaton haastattelu. Nämä määrittyvät sen perusteella, miten vahvasti haastattelija ohjaa haastattelua, kysymysten asettelua ja vastausvaihtoehtoja. (Koskinen et al. 2005, s. 104; Hirsijärvi & Hurme 2011, s. 44) Strukturoidussa haastattelussa (lomakehaastattelussa) tutkija esittää etukäteen valmistellut kysymykset tietyssä järjestyksessä ja antaa vastaajalle vastaus-vaihtoehdot. Täysin strukturoimattomassa haastattelussa tutkijan vaikutus pyritään minimoimaan haastattelutilanteessa, jolloin haastateltava voi nostaa asioita, joita ei etukäteen ole edes osattu välttämättä huomioida. Strukturoimattomassa haastattelussa tutkijalla on siis vain yleinen tarkastelun aihe, josta tutkija haluaa keskustella haastateltavan kanssa. (Koskinen et al. 2005, ss. 104–105; Hirsijärvi & Hurme 2011, ss. 45–46)

Tässä tutkimuksessa haastattelumenetelmänä käytetään teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua. Tällainen haastattelu on tyypillinen laadullisen tutkimuksen menetelmä, ja se sijoittuu avoimen haastattelun ja strukturoidun haastattelun väliin. Teemahaastattelu on käytetyin laadullisen tutkimuksen menetelmä esimerkiksi liiketaloustieteissä (Koskinen et al. 2005, s. 105). Strukturoitua haastattelua mukaillen teemahaastattelulle tyypillistä on haastattelurunko. Teemahaastattelun oleellinen ero strukturoituun haastatteluun on kuitenkin se, että haastattelijalla on teemahaastattelussa vapaus poiketa rungosta, esittää tarkentavia kysymyksiä ja herätellä ajatuksia. Strukturoimattomasta haastattelusta teemahaastattelu eroaa siten, että tutkija vaikuttaa haastattelun etenemiseen. (Eskola & Vastamäki 2001, ss. 24–27; Koskinen et al. 2005, ss. 104–105, 108.) Teemahaastattelu sopii tähän tutkimukseen hyvin, koska tarkoituksena on säilyttää fokus tutkimuksen etukäteen rajatuissa aiheissa.

1.4.5 Aineiston analyysi

Haastatteluiden suorittamista seuraa aineiston analyysi. Koska tapaustutkimusta mielletään tämän opinnäytetyön puitteissa enemmän tutkimusotteena eikä niinkään menetelmänä, ei sille pystytä antamaan tarkkoja ohjeita, joita seurata empiirisen aineiston analyysissä. Yin (2003) ehdottaa kuitenkin, että myös tapaustutkimuksella tulisi olla yleinen analyttinen strategia, joka priorisoi analysoitavat asiat ja määrittelee miksi niitä analysoidaan. Kirjoittaja jakaa analyysistrategiat kolmeen kategoriaan, joista ensimmäinen on teoreettisiin ehdotelmiin nojautuminen.

1.4.6 Tutkimuksen suoritus

Kuten johdannon rakenneosuudessa edellä esiteltiin, tämä tutkimus jakautui kahteen selkeästi erilliseen vaiheeseen, eli kirjallisuuteen perustuvaan teoriakatsaukseen sekä teema-haastatteluina toteutettuun empiiriseen osuuteen. Teoriaosuudessa luodaan tutkittavalle aiheelle pohja, johon empiirinen osuus tukeutuu. Tästä syystä voidaan todeta tutkimuksen olevan teoriaohjautunut. Käsiteltävien aihepiirien, kuten sosiaalisen median ja virtuaali-tiimien toiminnan, ollessa hyvin laajoja laaja, tiukkojen rajausten tekeminen oli äärimmäisen tärkeää tutkimuksen onnistumisen kannalta.

Kirjallisuuskatsauksen tekeminen oli haastava prosessi ja vaati tutkijalta empiiristä osuutta enemmän varsinaisia työtunteja. Empiirinen osuus vei puolestaan pidemmän kalenteriajan, sillä esimerkiksi haastatteluiden sovittaminen varsinaisen työn oheen oli ennakoitua vaikeampaa ja venytti tutkimuksen loppuunsaattamista. Työn lopputulosten analyysissä pyrittiin vetämään yhtäläisyyksiä teorian tulosten ja empiirisen osuuden välille, mutta myös löytämään haastatteluaineistosta mielenkiintoisia ristiriitoja paitsi teoriaan peilaten, myös haastateltavien henkilöiden vastausten välille.

Tutkimuksen empiirinen vaihe keskittyi aineiston keräämiseen, joka tämän tutkimuksen tapauksessa tarkoitti kohdeyrityksessä tehtyjä henkilöhaastatteluja. Haastattelut suoritettiin johdannon kappaleessa 1.4.4. esiteltyä teemahaastattelumenetelmää hyödyntäen ja haastattelu noudatti puolistrukturoitua metodia. Ennen haastattelua haastateltaville tehtiin selväksi tutkimuksen tausta ja tavoite sekä avattiin teemahaastattelumenetelmän perusteet. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavan luvalla ja tutkimuksen suorittaja teki haastattelun aikana muistiinpanoja tietokoneella tärkeimmiksi kokemistaan kommentista. Haastatteluiden jälkeen nauhoitteet käytiin vielä kertaalleen läpi tarkentaen ja syventäen aiempia muistiinpanoja.

Haastattelua ohjaaviksi teemoiksi valittiin kolme toisiaan tukevaa kulmaa. Haastateltavat saateltiin ensin kohti aihepiiriä pyytämällä heitä kertomaan yleisesti etätyöpäivänsä kuluista ja etätyöpäivänä tehtävästä vuorovaikutuksesta. Yleisen tason jälkeen kysymystä tarkennettiin työskentelyyn ja vuorovaikutukseen käytettyihin virtuaalisiin työkaluihin, joista haastateltavat saivat eritellä itselleen tärkeimpiä ja pohtia eri työkalujen tehokkuutta

sekä pienemmän että isomman tiimin kontekstissa. Viimeiseksi teemaksi haastatteluissa nostettiin tiimioppimisen näkökulma ja haastateltavia pyydettiin arvioimaan edellä käsiteltyjä työkaluja sen näkökulmasta. Tätä ennen haastattelija kertasi haastateltavalle tiimioppimisen edellytykset ja ehdot, jotka käydään läpi teoriaosuuden kappaleessa 2.3. Haastattelun lopuksi haastateltavat saivat vielä mahdollisuuden lyhyesti kertoa, mitä työkaluja tai toimintatapoja he toivovat tai odottavat tulevaisuuden virtuaalitiimissä olevan.

Haastatteluun valittiin neljä virtuaalitiimin jäsentä. Kaikki neljä haastateltavaa haastateltiin yksitellen eri päivinä. Kalenteriaikaa haastatteluiden suorittamiseen meni kaksi viikkoa, jonka sisällä haastattelija pystyi refleктоimaan ja pienimuotoisesti analysoimaan jo tehtyjä haastatteluja. Ryhmähaastattelumetodia ei haluttu hyödyntää, sillä tutkimuksen suorittaja arvioi yksittäishaastatteluiden tuovan henkilöiden omat näkökulmat avoimemmin ja monipuolisemmin esiin, kuin ryhmässä tehty haastattelu. Kaikkien haastatteluiden suunniteltu kesto oli yksi tunti ja tässä tavoitteessa pysyttiin hyvin. Jokaisen haastateltavan kohdalla saatiin käsiteltyä temahaastatteluun valitut teemat tutkimuksen suorittamisen kannalta tarpeellisella tarkkuudella ja aika ei loppunut yhdenkään henkilön kohdalla kesken.

Kaikki haastateltavat toimivat tai ovat toimineet osana samaa virtuaalitiimiä. Vaikka työskentely ja vuorovaikutus tiimin jäsenten välillä tapahtuu pääosin virtuaalisin välinein, kyseessä ei ole puhdas virtuaalitiimi, sillä jäsenet tapaavat toisiaan myös kasvokkain. Tämä seikka otettiin huomioon temahaastattelussa ja se huomioidaan myös tutkimuksen tulosten pohdinnassa. Henkilöt, jotka eivät ole ikinä työskennelleet samassa tiimissä, rajattiin tarkastelun ja haastattelun ulkopuolelle.

Tarkoituksena oli haastatella mahdollisimman monipuolista joukkoa ja tätä perustellaan sillä, että haastatteluvaiheessa haluttiin kartoittaa monipuolisia näkökulmia ja mahdollisesti eri rooleissa työskentelevien henkilöiden eroavia tarpeita. Kyseessä olevan virtuaalitiimin oikea koko on noin 20 henkilöä ja tutkimuksen toteuttajan resurssit eivät riittäneet tämän tutkimuksen puitteissa jokaisen henkilön haastatteluun. Tiimiä voidaan kuitenkin pitää kohtuullisen pienenä ja tätä näkökuntaa vasten neljän hyvin eri roolissa toimivan henkilön haastattelut riittävät perustellusti kertomaan koko virtuaalitiimin toiminnasta.

Haastateltavat toimivat tiimissä, jonka tarkoituksena on suunnitella, kehittää, toimittaa ja myydä erilaisia verkossa toimivia palveluita. Tiimi toteuttaa verkkopalveluprojekteja pääasiassa ulkopuolisille asiakkaille eikä siis keskity yrityksen sisäisiin kehitysprojekteihin. Tämän virtuaalitiimin jäsenet toimivat kuitenkin useammassa eri tiimissä yrityksen sisällä.

Tarkasteltavan virtuaalitiimin jäsenet ovat kaikki suomalaisia miehiä ja ylätasolta katsottuna lähtöisin hyvin samanlaisesta kulttuurista. Tiimi ei myöskään joudu toimimaan maa-rajojen yli, joten kulttuuri- tai maaerojen vaikutusta ei päästä tutkimaan empiirisessä

osuudessa, kuin oletusten kautta. Kaikkien haastateltavien ikä sijoittuu lisäksi 30-40 ikävuoden välille, joten joukko on tältä taustalta hyvin homogeeninen.

Haastateltavien työtehtävät ja osaamisalueet jakautuivat kuitenkin monipuolisesti eri tiimitoiminnan osa-alueille ja tämän lisäksi ajat yrityksen palveluksessa olivat hyvin vaihtelevat, joten erilaisia näkökulmia on saatavissa tätä kautta. Seuraavaan taulukkoon on eritelty haastateltavien taustat, roolit ja kerrottu heidän tehtäväkuvastaan. Empiirisessä osuudessa haastateltaviin viitataan heidän roolinsa mukaisesti.

Taulukko 1. Taulukossa eriteltynä haastateltavien tausta ja lyhyt kuvaus tehtäväkuvasta

Haastateltava	Rooli	Tehtävä tiimissä
Henkilö 1 Tausta: 20 vuotta yrityksessä, yksi perustajista, 6 vuotta toimitusjohtajana	Toimitusjohtaja	Koko yrityksen toimitusjohtaja, jonka tehtävä tiimissä on omata kokonaisnäkemys toiminnasta ja ohjata tiimin tekemistä ylätasolla oikeaan suuntaan suhteessa yrityksen muihin toimintoihin.
Henkilö 2 Tausta: 10 vuotta yrityksessä, vahva ohjelmointitausta, 4 vuotta tuotantopäällikkönä	Tuotantopäällikkö	Vastaa tiimin tuotekehityslinjauksista ja toimii tarvittaessa myös operatiivisella tasolla projektien toteuttajana.
Henkilö 3 Tausta: 15 vuotta yrityksessä, toiminut alusta asti myyjän roolissa	Myyjä	Tehtävänä myydä tiimin tuottamia palveluita asiakkaille ja tuoda tuotekehityksen tueksi ideoita ja tarpeita asiakasrajapinnasta.
Henkilö 4 Tausta: 7 vuotta yrityksessä, toiminut useissa erilaisissa rooleissa,	Projektitoteuttaja	Tehtävä toteuttaa tiimin asiakasprojekteja yhteistoi- minnassa tiimin muiden kehittäjien kanssa.

muun muassa viestinnässä ja markkinointipäällikkönä		
---	--	--

Henkilöhaastatteluiden jälkeen siirryttiin analyysivaiheeseen, jossa haastatteluaineistoa lähdettiin tutkimaan, vertailemaan teoriaan ja avaamaan tutkimukseen. Haastatteluaineiston analyysiä tehtiin selvästi teorian ohjaamana, sillä kirjallisuuskatsauksen muodostamaan kuvaan käsiteltävästä aiheesta etsittiin yhtäläisyyksiä ja kytkentöjä. Analysointimenetelmää voidaan pitää sisällönanalysointina, vaikkakin tämän työn puitteissa ei valittu tiettyä nimettyä analyysimenetelmää.

1.4.7 Tutkimuksen rakenne

Johdannon jälkeen tämän diplomityön ensimmäinen osuus on kirjallisuuskatsaus, jossa on tarkoitus rakentaa teoreettinen pohja haastattelututkimuksena toteutettavalle empiiriselle osuudelle. Kirjallisuuskatsaus on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäinen osa käsittelee tiimejä ja tiimioppimista ja tuo luonnollisesti mukaan virtuaalitiimit. Toisessa teoriaosuudessa käsitellään sosiaalista mediaa ja sen eri mahdollisuuksia erityisesti yritysmaailmaa silmällä pitäen. Kirjallisuuskatsauksen viimeisessä osassa kaksi edellä mainittua teemaa yhdistetään, ja tarkastellaan sosiaalisen median hyödyntämistä virtuaalitiimin toiminnassa ja tiimin oppimisen tukena. Tämä teoreettinen tarkastelu luo kattavan kokonaiskuvan käsiteltävästä teemasta, joka toimii taustana tutkimuksen toisen osuuden empiiriselle osuudelle.

Työn empiirinen osuus on tarkoitus toteuttaa haastatteleamalla Avoine Oy:n virtuaalitiimin jäseniä. Haastattelut tehdään teemahaastattelumenetelmällä ja haastateltavat haastatellaan yksitellen. Yhteensä haastatteluja pidetään neljä kappaletta yrityksen sisällä. Haastateltavat valitaan niin, että joukko kattaa erilaisissa rooleissa olevia henkilöitä johtajista ja tiiminvetäjistä toteuttajiin. Haastattelujen pääasiallisena tavoitteena on selvittää miten sosiaalisen median välineet ovat vaikuttaneet virtuaalitiimin työskentelyyn ja miten tiimin jäsenet ovat kokeneet tiimioppimisen. Tarkoituksena on myös kartoittaa määritetyn työkalupakin välineiden hyviä ja huonoja puolia; mitkä välineet ovat olleet tiimin jäsenten mielestä mielekkäimpiä ja tehokkaimpia tiimin yhteistoiminnalle ja mille välineille ei koeta suurta tarvetta.

2. TIIMIT JA TIIMIOPPIMINEN

Yhdessä tekeminen ja tiimit ovat olleet pinnalla jo pitkään ja tiimien hyödyntäminen on juurtunut syvälle organisaatioiden toimintatapoihin. Piiraisen & Tuomisen (2001, s.5) mukaan tiimiajattelun kehitys lähti liikkeelle 1980-luvulla japanilaisten yritysten menestyksestä ja organisaatiorakenteiden muutoksista joustavampaan suuntaan. Hierarkkiset ja byrokraattiset rakenteet todettiin tehottomiksi, organisaatiot madaltuivat ja tämän mukana tiimiytymiskehitys kiihtyi. Organisaatioiden tehokkuutta sekä joustavuutta on pyritty lisäämään ja tiimityöhön siirtyminen on ollut yksi suosituimmista keinoista tämän toteuttamiseen. (Piirainen & Tuominen, s.5)

Tiimien merkitys vain nousi 90-luvulla alati muuttuvien työtehtävien ja työn uudelleenorganisoinnin myötä. Se on jatkanut edelleen yleistymistään 2000-luvulla ja sen voidaan sanoa olevan vahvasti osa nykypäivää ja tulevaisuutta. Tiimityötä tehdään aktiivisesti lähes kaikilla työpaikoilla yrityksen koosta riippumatta. (Valjus 2011) Tiimityö siis on ajankohtainen ja tärkeä osa yritysten toimintaa, ja siksi tässä työssä on haluttu keskittyä siihen.

2.1 Tiimin määritelmä

Tiimi voidaan tietenkin määritellä usealla tavalla; yhtä ja oikeaa määritelmää on vaikea antaa. Aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa käytetään erittäin usein Katzenbachin & Smithin (1993, s. 4) määritelmää: ”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin, ja ryhmä on yhteisvastuussa suorituksistaan”. Määritelmä jättää paljonkin tulkinnanvaraa, mutta se sisältää tiimien kannalta erittäin keskeisiä asioita. Dechant et al. (4, s.1) määrittelevät tiimin tiiviisti ryhmäksi ihmisiä, jotka työskentelevät yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Nämä kaksi määritelmää antavat tiimistä selkeän kuvan, ja tässä työssä tiimin määrittely perustetaan näihin.

Tiimiä määriteltäessä on tärkeä erottaa tiimi ryhmästä. Mäkilalon (2003, s. 92) mukaan tiimin ja ryhmän erottaa se, että ryhmän tavoitteena on rinnakkain työskentely, kun taas tiimissä rinnakkain työskentely ei yksinään riitä. Tiimissä jokaisen on työskenneltävä yhteisen päämäärän eteen ja jäsenten väliset vuorovaikutussuhteet korostuvat. (Mäkilalo 2003, s. 92) Van den Bossche et al. (2006, s. 2) antaa vielä yksinkertaisemman kuvan tiimin ja ryhmän erosta: ”Tiimi on enemmän kuin ryhmä ihmisiä samassa paikassa, fyysisessä tai virtuaalisessa”. Työryhmän ja tiimin voi erottaa niiden aikaansaamasta tuloksesta. Työryhmän tulos koostuu vain yksilöiden omasta panoksesta, kun taas puolestaan tiimin tulos sisältää yksilöiden panoksen lisäksi kahden tai useamman ihmisen aikaansaaman kollektiivisen tuotoksen. (Katzenbach & Smith 1993, s.4)

Usein yritykset voivat sanoa henkilöstönsä olevan yhtä tiimiä, tai nimittää tiettyjä osioita tai ryhmiään tiimeiksi. Katzenbachin & Smithin (1993, s. 4) mukaan asia ei kuitenkaan ole näin; ryhmät eivät muodostu tiimeiksi vain siksi, että joku nimittää niitä niin ja yhdenkään vähänkään isomman ja monimutkaisemman yrityksen koko henkilöstö ei ikinä ole tiimi.

2.2 Tiimitoiminta

Tiimitoiminnan tavoitteina on ensisijaisesti lisätä organisaation tehokkuutta ja tuottavuutta sekä parantaa toiminnan joustavuutta ja tulosten laatua. Tärkeitä päämääriä ovat myös innovatiivisuuden ja yhteisöllisen oppimisen lisääntyminen sekä tiimin jäsenten ammatillinen ja henkinen kasvu. (Pirnes 1996, s. 19-20) Tiimeihin perustuvan toiminnan avulla organisaatiot ovat valmiimpia kohtaamaan tulevat haasteet, lisäämään henkilöstönsä sitoutumista ja sen päätöksenteko on nopeaa ja joustavaa (Salonen 2011). Tiimien on siis tarkoitus tuoda yrityksen toimintaan paljon positiivista, mutta hyvin ja tarkoituksenmukaisesti toimivat tiimit eivät synny itsestään.

Tiimien ja tiimitoiminnan olisi hyvä koostua monipuolisista osajista, toimivasta yhteistyöstä ja yhteisistä pelisäännöistä (Salonen 2011, s. 4). Van den Bossche (2006, s. 3) et al. täydentävät tätä toteamaa seuraavasti: monipuolisesti valittu tiimihenkilöstö pystyy paremmin täydentämään toistensa osaamista ja asiantuntemusta. Mikäli tiimi kootaan ihmisistä, joilla on erilaisia arvoja, kokemuksia ja tietoja ja he tulevat erilaisista kulttuureista, on odotettavissa, että se on kykenävämpi ratkaisemaan ongelmia kuin samat ihmiset yksilöinä tai satunnaisesti valittu tiimi. Tällaisen tiimin ongelmanratkaisussa on kuitenkin haasteena yhdistää nämä erilaisuudet ja kehittää yhteinen ymmärrys kyseessä olevasta ongelmasta. Tässä tarvitaan toimivaa yhteistyötä, joka saavutetaan runsaalla ja mielekkäällä vuorovaikutuksella ja neuvottelulla. (Van den Bossche 2006, s. 3) Toimiva vuorovaikutus onkin tässä diplomityössä erittäin isossa roolissa. Pelisäännöiksi voidaan lukea esimerkiksi yhteiset työtavat ja työvälineet, sekä sovitut aikataulut, joista tulee pitää kiinni (Katzenbach & Smith 1993). Työtapojen ja -välineiden yhteensopivuus on myös osa tämän tutkimuksen ydintä; tiimille täytyy olla selvää mitä sosiaalisen median välineitä käytetään ja millä tavoin.

Tehokkaan tiimitoiminnan edellytyksiä ja tunnusmerkkejä on monia. Edellä mainittujen yhteisten työtapojen ja -välineiden sekä runsaan vuorovaikutuksen lisäksi on erittäin tärkeää, että tiimillä on tarkoitus, jonka tiimin jäsenet tietävät ja tehtävä, jota tiimi pyrkii yhdessä suorittamaan. Tiimin jäsenillä tulee olla keskinäinen luottamus, jota tuetaan rohkaisemalla mahdollisimman avoimeen vuorovaikutukseen. Tehokas tiimi pyrkii aktiiviseen ongelmanratkaisuun ja keskusteluun, ja päätöksenteko sekä varsinainen työskentely olisi hyvä tehdä yhdessä. Näiden lisäksi tiimin tunnusmerkki on jaettu johtajan rooli, eli vastuu tuloksista ja toiminnasta jaetaan. (Katzenbach & Smith 1993).

2.3 Tiimioppiminen

Tiimioppiminen ei ole aivan yksikertainen asia eikä sille voida antaa yksiselitteistä määritelmää. Tiimioppimista ei voi tapahtua ilman yksilöitä, joista tiimi koostuu. Ellis et al. (2003, s. 1-2) määrittelevätkin tiimioppimisen tiimin jäsenten toisilleen jakamien kokemusten aiheuttamaksi muutokseksi tiimin yhteisessä tieto- ja taitotasossa. Edellytyksenä on siis se, että jokaisella tiimiin kuuluvalla yksilöllä tulee olla kyky itse hankkia tietoja ja taitoja, ja jakaa nämä onnistuneesti muille jäsenille. Tämä määritelmä laajentaa perinteistä yksilötason oppimismallia ottamalla huomioon sen, että tiimissä voidaan oppia paitsi omista, myös muiden jäsenten kokemuksista. (Ellis et al. 2003 s. 1-2)

Dechant et al. (1997, s.3) määrittelevät tiimioppimisen puolestaan näin: ”Tiimioppiminen on prosessi, jonka kautta tiimi luo tietämystä jäsenilleen, itselleen (for itself as a system) ja muille”. Nämä määritelmät eivät ole ristiriidassa keskenään ja niiden pohjalta voidaan todeta, että tiimioppiminen lähtee yksilöistä, jotka omalla jaetulla tietotaidollaan nostavat koko tiimin tietotaitoa. Tästä tietotaidosta hyötyvät niin tiimiin kuuluvat yksilöt kuin koko organisaatio, jonka osana tiimi toimii.

Tiimioppiminen on luonnollisesti yhteydessä tiimityön etuihin. Tiimin jäsenten erilaiset tiedot, taidot ja kokemukset yhdistyvät, jolloin voi syntyä jotain uutta ja hyödyllistä. Tämä ei kuitenkaan tapahdu automaattisesti, joten mikäli yksilöiden osaamista ei osata tai pystytä yhdistämään, ei voida puhua tiimityöstä eikä täten myöskään tiimioppimisesta. (Matikainen 2004, s. 4) Tiimioppimisen edellytyksiä ovat Ojalan (2002) mukaan muun muassa keskinäinen luottamus, yhteinen kieli, kyky kommunikoida ja keskustella sekä kyky käsitellä konflikteja.

Oppiminen on sidoksissa myös siihen, miten hyvin tiimin jäsenet tuntevat toisensa ja osaavat jakaa osaamisensa. Olennaisen tärkeää oppimiselle on myös se, kuinka hyvin tiimissä tunnustetaan, kuka tiimin sisällä tai ulkopuolella tietää tai osaa mitään. (Ojala 2002) Lisäksi Ellis et al. (2003) esittävät, että tiimit, joilla on korkea kognitiivinen kyvykyys, tasaisesti jaetut työmäärät ja joissa esiintyy mielipiteiden ristiriitoja, ovat erittäin otollisia tehokkaan tiimioppimisen ilmenemiselle ja uuden tiedon luomiselle. Näistä seikoista voidaan nähdä vahvoja yhtymäkohtia kappaleessa 2.2 mainittuihin tehokkaan tiimitoiminnan edellytyksiin.

Matikainen (2004, s.4-5) asettaa tiimioppimisen ehdoiksi dialogin, reflektiivisyyden, häiriöiden ja ristiriitojen tunnistamisen, tiedonsaannin ja yhteydet tiimin ulkopuolelle sekä kokeilemisen ja toiminnan kehittämisen. Dialogi perustuu tiimin tasavertaiselle keskustelulle, jossa havainnoidaan niin omia ja kuin myös tiimin ajatuksia sekä toimintaa, kun taas reflektion tarkoituksena on havainnoida ja asettaa kyseenalaisiksi omat sekä tiimin oletukset ja uskomukset. Tiimin on tunnistettava ja tunnustettava häiriöt sekä ongelmat, jotta niistä on mahdollista oppia. Tiimin oppimisen edistämiseksi ja sulkeutumisen estä-

miseksi on pidettävä huolta tiimin suhteista ja tiedonvaihdesta ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. Matikaisen mukaan todellinen osoitus tiimin oppimisesta on, kun se pystyy muuttamaan toimintaansa oppimallaan tavalla. (Matikainen 2004, s.4-5)

2.4 Virtuaalitiimi

Virtuaalitiimi on tiimin erityismuoto. Sen ero aikaisemmin esiteltyyn tavalliseen tiimiin on Lipnack & Stampsin (2000, s.58) mukaan se, että virtuaalitiimi ylittää informaatio- ja viestintäteknologian avulla ajan ja paikan rajat, kuin myös organisatoriset rajat. Massey & Ramesh lisäävät näiden perään tärkeänä osana vielä kulttuurilliset rajat. Kulttuurieroja voi esiintyä yhdessä organisaatiossa eri toimintojen ja osastojen välillä ja ne korostuvat kun virtuaalitiimit ylittävät maantieteellisiä rajoja. (Massey & Ramesh 2003) Virtuaalitiimi on siis pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin, ja ryhmä on yhteisvastuussa suorituksistaan. Se perustaa toimintansa teknologiaan, jonka avulla tiimin jäsenet saavuttavat toisensa maantieteellisestä paikasta, organisaatioista, kulttuureista ja mahdollisesti ajankohdasta välittämättä.

Virtuaalitiimien hyödyt tavanomaisesti toimiviin tiimeihin nähden perustuvat näiden mainittujen rajojen ylittämiseen. Yhteiseen toimintaan voi antaa panoksensa fyysisestä olinpaikasta riippumatta ja tiimin jäsenet voivat osallistua työhön eri aikoihin. Näin voidaan yhdistää osaajia eri puolilta maailmaa ja kansainväliset työryhmät voivat hyödyntää aikaerojen mahdollistamaa ympärivuorokautista työaikaa. (Mäensivu & Vainio, s. 9) Polttoaineen hinnan noustessa ja liikennöintikustannusten kasvaessa voidaan virtuaalitiimeihin panostamalla saavuttaa myös merkittäviä taloudellisia hyötyjä yrityksen matkustusbudjetin pienetessä. Myös niin sanotusta ”paperitoimistosta” eroon pääseminen ja kokousjärjestelyjen halventuminen säästävät kustannuksia. (Vesterinen 2008, s. 14)

Virtuaalitiimille on lähtökohtaisesti aivan yhtä tärkeää löytää yhteinen tarkoitus ja päämäärä kuin normaalisti toimivalle tiimille. Virtuaalitiimin oppiminen noudattaa myös samoja ehtoja kuin perinteisen tiimin oppiminen. Ongelma on saada nämä selkeiksi ja syvällisesti ymmärretyiksi pelkän viestintäteknologian avulla kommunikoiville ja työtekeville ihmisille. Tämän alaluvun ensimmäisessä kappaleessa esiteltyjen rajojen ylittäminen vain entisestään lisää jo ennestään haastavaa ihmisten välistä vuorovaikutusta ja viestien kokonaisvaltaista ymmärtämistä. (Lipnack & Stamps 2000) Eri sosiaalisilla medioilla on tarjottavana paljon potentiaalia virtuaalitiimien kommunikaatiomahdollisuuksien laajentamiseen ja tämän myötä työn tehokkuuden, laadun ja tiimioppimisen parantamiseen.

3. SOSIAALINEN MEDIA

Sosiaalinen media on nykypäivänä laajasti esillä oleva asia ja se kasvanut viime vuosina merkittäväksi yhteiskunnalliseksi ilmiöksi. Ihmiset ovat siirtäneet ison osan ajankäytöstään eri sosiaalisiin medioihin ja yritysten tuleekin ottaa huomioon se, että nykypäivän ja tulevaisuuden nuoret työntekijät ovat tottuneet sosiaaliseen kommunikointiin esimerkiksi pikaviestimin, keskustelupalstoilla ja blogeissa. (Eronen 2009, s. 13) Sosiaalinen media vaikuttaa voimakkaasti paitsi yksityisten ihmisten elämään, myös yritysten toimintaan ja koko yhteiskuntaan. Yrityksissä vaikutukset ovat havaittavissa erityisesti toimintaympäristön muutoksissa, joiden johdosta niiden on pakko sopeuttaa ulkoista ja sisäistä toimintaansa. Sosiaalinen media tarjoaa uudessa toimintaympäristössä mitattavia hyötyjä perinteisiin viestintäteknologioihin verrattuna. Sosiaalinen media on keskeinen työkalu erityisesti nykyaikaisissa tietotyöhön painottuneissa yrityksissä. (Inkeroinen 2010)

Sanastokeskuksen julkaiseman sosiaalisen median sanaston (Sanastokeskus 2010, s. 14) mukaan sosiaalinen media on ”tietoverkkoja ja tietotekniikkaa hyödyntävä viestinnän muoto, jossa käsitellään vuorovaikutteisesti ja käyttäjälähtöisesti tuotettua sisältöä ja luodaan ja ylläpidetään ihmisten välisiä suhteita”. Lietsalan & Sirkkusen (2008, s. 13) mukaan sosiaalisella medialla tarkoitetaan verkkoympäristöjä, joissa pääosassa ovat käyttäjien tuottama ja jakama sisältö, sekä monipuolinen vuorovaikutus niin, että sama käyttäjä voi olla yhtälailla niin viestijä kuin vastaanottaja. Määritelmän muotoiluja on tietysti paljon enemmänkin, mutta niissä toistuvat lähes järjestäen samat asiat. Avainsanoiksi on tunnistettavissa tietotekniikka, tietoverkot, vuorovaikutus ja käyttäjälähtöisyys.

Käyttäjän fyysinen sijainti ei luonnollisestikaan rajoita sosiaalisen median kautta tapahtuvaa verkottumista ja työntekeä. Kenen tahansa, esimerkiksi tiimin jäsenen, jakama tieto on kaikkien muiden siihen oikeutettujen luettavissa ja oikeilla välineillä myös helposti muokattavissa ja kommentoitavissa. Yrityksissä sosiaalisen median käytön perusajatuksena onkin mahdollistaa asiantuntijoiden vuorovaikutus ja kaikkien osaamisen hyödyntäminen. (Ojala 2008) Lietsala & Sirkkunen (2008, s. 13) toteavat, että sosiaalinen media paitsi auttaa yrityksiä luomaan ja löytämään hyödyllistä sisältöä, myös helpottamaan avointa innovointia.

3.1 Sosiaalisen median palveluista

Tunnetuimpia ja käytetyimpiä sosiaalisen medioita ovat videonjakopalvelu YouTube, yhteisöpalvelu Facebook, mikroblogipalvelu Twitter ja vapaasti muokattava tietosanakirja Wikipedia. Nämä kuitenkin raapaisevat vain pintaa, sosiaalinen media käsittää valtavan skaalan palveluita ja välineitä erilaisiin tarkoituksiin (Solis 2007). Palvelut voidaan jakaa karkeasti kuuteen luokkaan:

1. sisällön tuottaminen ja julkaisu (esim. blogit)
2. sisällön jakaminen (YouTube)
3. yhteisöpalvelut (Facebook)
4. yhteistyössä tehty tuotanto (Wikipedia)
5. virtuaalimaailmat (Second Life)
6. liitännäiset (Slide)

(Lietsala & Sirkkunen 2008, s. 25)

Listasta voidaan katsoa puuttuvaksi pikaviestimet, joita edustavat esimerkiksi Skype ja Slack. Lietsalan & Sirkkusen (2008, s. 29) mukaan nämä ovat harmaalla alueella, eivätkä välttämättä kuuluisi sosiaalisiin medioihin. Tässä työssä pikaviestimet kuitenkin laskeaan mukaan, perustuen puhtaasti aiemmin esitettyyn sosiaalisen median määritelmään. Pikaviestimet perustuvat tietotekniikkaan ja tietoverkkoihin ja niiden avulla pystytään tehokkaaseen vuorovaikutukseen ja tiedonjakoon. Lisäksi tekstipohjaiset keskustelut säilyvät näkyvissä tai niistä voidaan tallentaa lokit, jolloin tärkeisiin kohtiin voidaan myöhemmin palata. Esimerkiksi Ahola & Haarala (2010) ja Eronen (2009) laskevat pikaviestimet sosiaalisen median välineiksi.

Sosiaalisten medioiden laajasta tarjonnasta johtuen niiden tarkastelua on rajattava. Tämän tutkimuksen aihepiiriin liittyen luvussa 3.2 otetaan tarkasteluun yrityskäyttöön soveltuvat sosiaalisen median työkalutyypit. Täytyy kuitenkin muistaa, että lähes mitä tahansa työkalua voidaan soveltaa yrityskäyttöön tavalla tai toisella, joten rajausta tarkennetaan selkeimpiin yritysten sisäiseen käyttöön sopiviin välineisiin. Luvussa 4 mennään tämän tutkimuksen ytimeen ja käsitellään näistä yrityksen sisäisten virtuaalitiimien käyttöön parhaiten sopivia välineitä.

3.2 Yrityksen sisäiseen käyttöön soveltuvat sosiaalisen median välineet

Yritystä, joka käyttää sosiaalisen median työkaluja hyödykseen, voidaan kutsua nimellä Yritys 2.0. (Kaipila 2010, s. 11) Inkeröisen (2010) mukaan Yritys 2.0 -termillä voidaan käytännössä tarkoittaa yhteistyötä työntekijöiden, asiakkaiden sekä yhteistyökumppanien kanssa hyödyntämällä wikejä, blogeja, sosiaalisia verkstopalveluita ja muita Web 2.0 -teknologioita ja palveluita. Yritys 2.0 voi asettaa työntekijät, asiakkaat ja muut sidosryhmät keskeiseen asemaan sisällön tuottamisen ja osallistumisen kannalta. Sosiaalisen median käyttökohteet voidaan jakaa yrityksessä ulkoisiin ja sisäisiin. Yrityksen sisällä sosiaalinen media muokkaa yrityksen dynamiikkaa ja toimintatapoja luomalla uudenlaisia tapoja vuorovaikuttaa ja tehdä yhteistyötä. (Inkeröinen 2010)

Internetin yhteisöpalvelut soveltuvat hyvin markkinointiin ja brändin, tai vaikka kontaktien luomiseen (esimerkiksi LinkedIn), mutta eivät tarjoa välttämättä parasta ja tietoturvallisinta ympäristöä sisäiseen työskentelyyn (Lietsala & Sirkkunen 2008). Suurelle yritykselle voi olla hyödyllistä perustaa yhteisöpalvelu intranettiin, jonka avulla tietyn alan asiantuntijat löydetään paremmin ja eri osaamisalueiden ihmiset voivat muodostaa ryhmiä (Kaipila 2010, s. 16).

Erilaiset sisällönjakopalvelut ovat iso osa sosiaalisen median kenttää, ja soveltuvat nekin hyvin markkinointiin, kuten esimerkiksi mainosvideon julkaisuun YouTube-videopalvelussa. Sisäisessä yritystyöskentelyssä niitä voidaan käyttää hyödyllisten linkkien, kuvien, videoiden ja muiden tiedostojen jakamiseen työntekijöille. Yritykset voivat jakaa esimerkiksi henkilöstöohjeita, oppimateriaaleja tai vaikka tärkeän puheen videopalvelun kautta (Ojala 2008). Internetissä olevat julkiseen jakamiseen tarkoitetut sivustot eivät tietosuoja- ja turvaseikkojen takia ole sisäiseen työskentelyyn mielekkäitä, kuten eivät myöskään yhden tiedostotyyppin, kuten pelkkien kuvien, jakamiseen tarkoitetut palvelut. Yrityksen omaan sisäverkkoon istutettu tiedostonjakopalvelu, jossa on useita tiedostokategorioita ja josta eri tiedostoja voi etsiä kattavasti, olisi todennäköisimmin hyödyllinen monelle yritykselle.

Keskustelupalstatyökalut ovat laajasti yritysten käytössä ja yrityksen sisäverkkoon sovitettuina soveltuvatkin työskentelyn tukemiseen hyvin. Ne ovat foorumeita, joilla yksilö voi luoda keskustelunaiheen ja tämän jälkeen osallistujat pystyvät keskustelemaan siitä ja antamaan kommenttinsa. (Eronen 2009, s. 40) Keskustelupalstalle jätetyt viestit tallentuvat pysyvästi nähtäville ja vanhoja keskusteluja pystytään tarkastelemaan myöhemmin. Keskustelupalstalla käytävä verkkokeskustelu ei siis usein ole reaaliaikaista. (Sanastokeskus 2010, s. 30)

Reaaliaikaisen keskustelumahdollisuuden tarjoavat pikaviestimet, joita voidaan käyttää yrityksissä niin sisäisessä kuin ulkoisessakin viestinnässä. Synkroninen tekstiviestintä eli pikaviestintä voi olla puhtaasti tekstipohjaista kommunikointia kahden tai useamman henkilön kesken, mutta viestintäkanavaan voidaan tuoda lisäksi kuva ja ääni, jolloin väärinymmärrykset ja luottamuksen rakentaminen paranevat. (Ahola & Haarala 2010, s.28) Pikaviestimien edut yrityskäytössä ovat ilmeiset, kun henkilöt ovat puhe-etäisyyttä kauempana ratkomassa yhteistä ongelmaa. Työskennellessä keskustelu sähköpostein monen henkilön kesken on epäkäytännöllistä ja puhelinvaihtojen aukipitäminen pitkiä aikoja ei ole järkevää tai kustannustehokasta, kun taas pikaviestimien avulla työntekoa voi jatkaa vastausta odottaessaankin. Pikaviestimillä voi siirtää isojakin tiedostoja ja esimerkiksi ilmoittaa läsnäolotiedolla olevansa kiireinen. (Eronen 2009, s. 42)

Wikien avulla käyttäjien on mahdollista luoda ja muokata sisältöä yhteistyössä. Yrityswiki eroaa esimerkiksi Wikipediasta ja muista internetin wikeistä rajoituksien, tietosuojan, käyttötarkoituksen ja osallistumistason suhteen (Kaipila 2010, s. 14). Yrityksissä wikejä voidaan käyttää esimerkiksi dokumentointiin, tiedonhallintaan, projektien hallintaan ja hiljaisen tiedon keräämiseen (Inkeroinen 2010, s.38). Wikit tarjoavat mahdollisuuden editoida tekstiä samanaikaisesti ja ne soveltuvatkin erinomaisesti yhteistyöhön; esimerkiksi eri osastojen väliseen suuren projektisuunnitelman luontiin. Wikin merkittävä ominaisuus on se, että se säilyttää kattavan versiohistorian dokumentista, vaikka tehdyt muutokset tallentuvatkin automaattisesti uusimpaan. (Lietsala & Sirkkunen 2008, s. 34)

Blogit ovat sivustoja, joihin yksi tai useampi käyttäjä voi tehdä merkintöjä aikajärjestykseen ja blogin lukijat voivat näitä kommentoida. Blogille on ominaista päiväkirjamaisuus ja henkilökohtainen näkökulma käsiteltyyn aiheeseen. (Sanastokeskus 2010, s. 33) Eronen (2009, s. 45-46) mukaan blogeja voidaan käyttää yrityksissä sekä sisäiseen että ulkoiseen viestintään. Blogimerkintöjen avulla kaikki työntekijät näkevät saman version samasta tiedosta ja pääsevät hyvin kiinni esimerkiksi projektin etenemiseen, lisäksi he voivat kommentoida omia näkemyksiään. Yrityskäytössä blogit ovatkin ennen kaikkea kätevä tapa vähentää sähköpostitulvaa korvaamalla joukkosähköpostituksen tarvetta. (Eronen 2009, s. 45-46) Tutkimukset osoittavat, että blogeista on yrityskäytössä paljon muutakin hyötyä. Niillä on muun muassa yhteys työn tehokkuuden, työmotivaation ja tiedon jakamisen lisääntymiseen. Blogit tukevat yhteistyötä ja rakentavaa palautteenantoa, niiden avulla voi jakaa osaamista ja kerätä hiljaista tietoa ja ne auttavat sosiaalisten suhteiden luomisessa yli organisaatorajojen. (Inkeroinen 2010, s. 36)

Verkkoyhteyksien ja tietotekniikan suorituskyvyn kehittymisen myötä monet yritykset ovat ottaneet työskentelyssään käyttöön virtuaalimaailmat (Ahola & Haarala 2010, s. 36). Virtuaalimaailma voidaan määritellä kolmiulotteiseksi ympäristöksi, johon voi osallistua reaaliaikaisesti, ja jonka käyttäjä kokee olevansa osa ympäristöä, jossa hän voi olla vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Yritykset voivat hyödyntää virtuaalimaailmoja paitsi ulkoisesti esimerkiksi tapaamisissa, markkinoinnissa ja rekrytoinnissa, myös sisäisesti kokouksissa ja koulutuksessa. Varsinkin maailmanlaajuisesti levinneet yritykset voivat käyttää virtuaalimaailmoja tapana tuoda yritys yhteen, rakentaa luottamusta ja luoda yhteinen globaali ja tasa-arvoinen yrityskulttuuri. (Eronen 2009, s. 59-60) Lietsalan & Sirkkusen (2008, s. 53) mukaan virtuaalimaailmojen yksi isoimmista eroista esimerkiksi edellä esitettyihin sosiaalisen median työvälineisiin on se, että niissä käyttäjä keskittyy ensisijaisesti omiin elämyksiinsä ja hauskanpitoon ja vasta toissijaisesti sosiaaliseen kanssakäymiseen ja sisällöntuottamiseen.

Sosiaaliset työpöydät on tehty yrityksiä varten parantamaan erityisesti tiimityöskentelyä. Sosiaaliset työpöydät sisältävät työskentelyssä tarvittavat tärkeimmät perusominaisuudet, kuten dokumenttien yhteismuokkauksen, hakuominaisuudet, kalenterin, pikaviestimen ja toimisto-ohjelmat. (Eronen 2009, s. 52) Virtuaalisen työtilan käsite on vielä laajempi kuin

sosiaalisen työpöydän ja se voidaan eri lähteiden (Eronen 2009; Kaipila 2010; Vesterinen 2008) mukaan ajatella yrityksen virtuaaliseksi toimistoksi, jonka alle kaikki Yritys 2.0:n sosiaaliset työkalut, kuten esimerkiksi wikit, blogit, keskustelupalstat, viestimet ja tiedostonjako voidaan koota. Vesterisen (Vesterinen 2008, s.18) mukaan virtuaalisen työtilan ominaisuudet voidaan kattavasti räätälöidä yrityksen tarpeen mukaan, mutta ensisijaisesti työtilan tarkoituksena on mahdollistaa tiedon tuottaminen, lukeminen, kommentointi ja muokkaus.

4. SOSIAALISEN MEDIAN HYÖDYNTÄMINEN VIRTUAALITIIMIN TOIMINNASSA JA OPPIMISEN TUKENA

Aholan & Haaranen (2010, s.78) mukaan työelämä muuttuu entistä enemmän asiantuntijatehtäviksi ja osaamisen kehittäminen, tiedon hallinta ja jalostaminen sekä erityisesti tiimeissä tapahtuva ongelmanratkaisu nousevat erittäin tärkeiksi osiksi lähes jokaista työtehtävää. Ihmisten välisen vuorovaikutuksen rooli korostuu entisestään ja se paitsi helpottaa työskentelyä, myös parantaa innovatiivisuutta. Vuorovaikutuksen lisääntyessä ja työn muututtua liikkuvammaksi, matkustamiseen käytetty aika ja raha ovat nousseet erittäin merkittäviksi tekijöiksi yrityksille. (Ahola & Haaranen 2010, s.78) Edellisessä kappaleessa esiteltyt yrityksille soveltuvat sosiaalisen median välineet mahdollistavat, oikein valittuina ja käytettyinä, tiimeille entistä kattavamman ja laadukkaamman vuorovaikutuksen yli maantieteellisten rajojen ajankohdasta riippumatta.

Kun työn kompleksisuus on kasvanut, merkittävän lisäarvon tuottaminen vaatii entistä enemmän toisiaan täydentäviä ja rinnakkaisia tuotoksia ja tässä yksilöiden yhteistyö nousee tärkeäksi tekijäksi. (Inkeroinen 2010) Tiimin jäsenten välinen yhteistyö voi tapahtua joko saman yrityksen sisällä tai jäsenet voivat kuulua eri yrityksiin. Sosiaalinen media tarjoaa heille tehokkaat ja helposti saatavilla olevat välineet, jotka kannustavat ja tukevat tiimien yhteistyötä ja jaettuja tavoitteita (Schauer & Zeiller 2011, s. 2). Tämä pätee niin perinteisellä tavalla toimiviin kuin pelkän tietotekniikan ja tietoverkkojen välityksellä toimiviin virtuaalisiin tiimeihin.

4.1 Sosiaalisen median työkalut virtuaalitiimin toiminnassa

Yrityksen sisäisen virtuaalitiimin toimintaa voidaan auttaa sosiaalisen median välineillä monin tavoin. Virtuaalitiimien jäsenet voivat olla eri maissa ja eri aikavyöhykkeillä ja heillä voi olla paljon toisistaan poikkeavia arvoja ja asenteita. Tehokas tiimi onkin koottu erilaisista ihmisistä, joilla on monipuolisia taitoja. Näiden erilaisuuksien yhdistäminen on kuitenkin haastavaa ja siinä tarvitaan toimivaa yhteistyötä, jonka saavuttamiseksi tarvitaan runsasta ja mielekästä vuorovaikutusta (Van den Bossche et al. 2006, s. 3). Virtuaalitiimeillä haaste on vielä isompi kuin perinteisillä tiimeillä, sillä fyysinen, kasvokkain samassa tilassa tapahtuva vuorovaikutus ei ole mahdollista. Sosiaalisen median työkalut tarjoavatkin apua juuri vuorovaikutuksen parantamiseen mahdollistamalla keskustelun, kommentoinnin ja neuvottelun mitä monipuolisimmilla tavoilla fyysisistä ja ajallisista rajoista riippumatta.

Pirnes (1996, s.19-20) luetteli tiimitoiminnan tärkeiksi päämääriksi innovatiivisuuden ja yhteisöllisen oppimisen. Sosiaalisen median työkaluin, kuten esimerkiksi pikaviestimin, keskustelupalstoilla ja blogeissa keskustelua voidaan käydä vapaammin ja helpommin kuin esimerkiksi sähköpostin välityksellä (Inkeroinen 2010). Innovatiivisuutta parannettaessa avoimella vuorovaikutuksella onkin iso rooli (Drach-Zahavy & Somech 2001, s.2) ja sama pätee myös yhteisöllisen oppimisen parantamiseen (Pöysä et al. 2007).

Tehokkaan toiminnan edellytyksiin kuuluu, että virtuaalitiimin jäsenillä on vahva keskinäinen luottamus (Katzenbach & Smith 1993). Tässäkin avoimuus nousee esiin erittäin tärkeänä seikkana. Sosiaalisessa mediassa tiimi voi käydä paljon epämuodollistakin keskustelua ja kaiken ei tarvitse liittyä tiukasti työntekoon. Kun tiimi oppii tätä kautta tuntemaan toisensa, on luottamuksellakin mahdollisuus kasvaa. Luottamuksen rakentamiseen, kuten laadukkaaseen työntekoon muutenkin, liittyy myös sanaton viestintä. Äänenpainot ja -sävyt, ilmeet, eleet ja jopa pukeutuminen ovat kaikki osa sanatonta viestintää, jonka osuus vuorovaikutuksen kokonaisuudesta voi tilanteesta riippuen olla jopa kaksi kolmasosaa (2). Sosiaalisen median tarjoama mahdollisuus keskusteluun äänen ja liikkuvan kuvan avulla antaa keinot välittää tätä sanatonta viestintää.

Tiimin jäsenten ammatillinen ja henkinen kasvu on myös tärkeä päämäärä tiimitoiminnassa (Pirnes 1996, s. 19-20). Virtuaalitiimin jäsenet voivat tallentaa ja jakaa osaamistaan sekä henkilökohtaisia näkökulmiaan esimerkiksi blogeihin tai keskustelupalstoille, joista muut voivat niitä lukea ja tarjota omia eriäviä mielipiteitään rakentavan keskustelun pohjaksi. Omia töitä, erilaisia dokumentteja, hyödyllisiä linkkejä ja videoita sekä muita tiedostoja voidaan jakaa sosiaalisen median työkaluin ja tiimin jäsenet voivat tehdä niistä hakuja tarpeen mukaan. Näillä keinoin luodaan hyviä mahdollisuuksia tiimiläisten ammatilliselle ja henkiselle kasvulle.

Virtuaalitiimillä täytyy olla yhteiset työtavat ja työvälineet sekä sovitut ja kaikille selvät aikataulut, joista täytyy pitää kiinni. Tiimin jäsenille tulee lisäksi olla selvää, miksi tiimi on olemassa ja mitkä ovat sen tehtävät. (Katzenbach & Smith 1993) Virtuaalitiimi voi valita sosiaalisen median kentältä yhteiset työvälineet, joita kaikki käyttävät ja nämä antavat raamit myös työskentelytavoille. Välineistä ja työtavoista voidaan keskustella pikaviestin ja keskustelupalstoilla ja niitä voidaan muuttaa mielekkäämmiksi tarpeen vaatiessa. Pelisäännöistä ja työtavoista täytyisi saavuttaa konsensus, ja ne olisi hyvä kirjata ylös kaikkien nähtäviksi ja myöhemmin tarkasteltaviksi esimerkiksi tiedostonjakopalvelussa jaettuun dokumenttiin tai keskustelupalstalle. Tiimin tarkoitus ja tehtävä olisi myös hyvä kirjata ylös samoin menetelmin. Aikataulutus voidaan hoitaa kaikille yhteisellä kalenterilla, johon kaikki tiimin jäsenet voivat tehdä merkintöjä ja jolla pystytään tekemään ja ylläpitämään mielekästä ja tasaista työnjakoa.

Katzenbachin & Smithin (1993) mukaan tehokas tiimi pyrkii aktiiviseen ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon sekä varsinainen työskentely tulisi tehdä yhdessä. Sosiaalisen me-

dian välinein kaikki voivat antaa äänensä ja mielipiteensä kuuluviin ja näin osallistua yhteiseen päätöksentekoon. Yhteistyöskentelyyn on tarjolla loistavia välineitä, kuten dokumenttien samanaikaisen muokkauksen mahdollistava ja versiohistorian tarjoava wiki-työkalu (Mäensivu & Vainio 2006, s. 30). Sitä voidaan hyödyntää myös aktiivisessa ongelmanratkaisussa, jossa apuna ovat myös sosiaalisen median keskustelutyökalut (Lietsala & Sirkkunen 2008).

Yleisesti haasteeksi voidaan nähdä sosiaalisen median työkalujen käytön riittävä osaaminen ja Web 2.0-ympäristön ymmärtäminen. Voidaan helposti olettaa, että kaikki työkaluja osataan käyttää heti tai niiden käyttöä opeteltaisiin omalla ajalla. Yrityksen tuleekin varautua siihen, että virtuaalitiimille käyttöönotettavat välineet koulutetaan aluksi kattavasti ja niiden käyttöön tarjotaan jatkossakin tukea. Mikäli koulutusta ei tehdä ja työkalujen käyttöön motivoida, on monissa tapauksissa helppoa pidättäytyä vanhoissa työtaivoissa ja esimerkiksi blogin tai keskustelupalstan käytön sijaan sijaan lähettää sähköpostia. Isona haasteena on myös yrityksen käytäntöjen ja kulttuurin muuttaminen siten, että ne tukevat sosiaalisen median työkalujen käyttöönottoa. Ilman edellä mainittua, työskentelytavat eivät muutu ja pahimmassa tapauksessa tiimi jakautuu kahteen tai useampaan osaan sen perusteella, mitä työkaluja he käyttävät. (Kosonen 2008)

4.2 Virtuaalitiimin oppimista tukevat sosiaaliset mediat

Yrityksen sisäisinä ratkaisuin virtuaalitiimit voivat yhdistää osajia monipuolisesti eri puolilta maapalloa ja sosiaalisen median työkaluin tiimin jäsenet voivat ideoida, jakaa tietoa, työstää asioita, auttaa työtovereita ja ylläpitää ajankohtaista tietoa (Ojala 2011, s. 24). Kokonaisvaltaisen tiimityötä ja tiimin oppimista tukevan sosiaalisen median työkalupaketin tulisi kattaa kaiken tyyppinen vuorovaikutus, jota tehokas toiminta vaatii, kuten kommunikointi, koordinointi ja yhdessä työskentely. (Schauer & Zeiller 2011, s. 3) Tämän luvun tavoite on tarkastella mitä ominaisuuksia yrityksen sisäisen virtuaalitiimin oppimista tukevassa sosiaalisen median työkalussa kuuluisi olla. Ideana on määrittää ideaalisen työkalupaketin ominaisuudet olemassa olevien työkalutyyppeiden valikoimasta, mutta ei nimetä ratkaisuksi esimerkiksi tunnettuja kaupallisia ohjelmia tai palveluita.

Luvun 2.3 mukaan tiimioppimisen edellytyksiksi ja ehdoiksi voidaan listata seuraavat:

- avoimuus ja mielipiteiden ristiriitojen rakentava hyödyntäminen
- keskinäinen luottamus ja toistensa tunteminen
- runsas vuorovaikutus, dialogi ja reflektiivisyys
- osaamisen jakaminen ja tunnistaminen
- kyky tunnistaa häiriöt ja käsitellä konflikteja
- tasaisesti jaettu työmäärä
- sulkeutumisen estäminen, yhteydet ulospäin

Virtuaalitiimin oppimisen edellytykset ovat samoja kuin perinteisen, mutta merkittävänä erottavana tekijänä on se, että niiden täyttäminen virtuaalisesti toimien on haasteellisempaa. Haasteellisuus johtuu fyysisesti tapahtuvan vuorovaikutuksen puutteesta. (Lipnack & Stamps 2000)

Ideaalisen työkalupaketin osat voidaan kasata niin sanottuun virtuaaliseen työtilaan. Virtuaalisella työtilalla tarkoitettiin virtuaalista toimistoa, josta kaikki tiimin sosiaaliset työkalut löytyvät. Tämä on mielekästä siksi, että mitä vähemmän erilaisia sisäänkirjautumisia vaaditaan ja mitä enemmän järjestelmiä on integroitu, sitä selkeämpi ja parempi virtuaalitiimin on ryhtyä työskentelemään (Vesterinen 2008, s. 57). Virtuaaliseen työtilaan pääsemiseksi voidaan asettaa yksi salasana, jonka jälkeen muut toiminnot ovat käytettävissä ilman jatkuvaa palveluihin kirjautumisen tarvetta.

Tiimioppiminen voitiin määritellä prosessiksi, jonka kautta tiimi luo tietämystä itselleen, jäsenilleen ja muille (Dechant et al. 1997, s.3). Virtuaalitiimi tarvitseekin tietämyksen luomiseen ja muutenkin työskentelynsä yhteiseen tekstintuottamiseen ja tiedonrakentamiseen soveltuvan välineen. Wiki sopii tarkoitukseen hyvin, sen avulla asiantuntijat voivat työstää yhteistä dokumenttia tai laatia yhdessä suunnitelmia tai ohjelmistoja, vaikka niin, että työ jatkuu seuraavalla mantereella aikaerojen yli (Piirainen & Tuominen, s. 24) Wiki tallentaa työstetyistä dokumenteista versiohistorian, ja esimerkiksi vanhan version virheitä tarkastelemalla voidaan oppia. Virheet toimivat oppimisen motivaationa ja huonot tulokset voivat olla osana oppimisen prosessia. (Kinnunen 2010, s. 3) Wikissä tiimin jäsenet voivat jakaa omaa osaamistaan ja niiden avulla voidaan myös tarkkailla eri henkilöiden työmääriä ja aikataulussa pysymistä.

Keskustelupalstatyökalu auttaa tiimin oppimista hyvin monella tavalla, joten sen löytyminen virtuaalitiimin työtilasta olisi erittäin hyödyllistä. Keskustelupalstalla voidaan jakaa tietämystä ja käydä tiimioppimisen edellyttämää avointa keskustelua, jossa kaikki osallistujat pystyvät esittämään mielipiteensä rakentavassa hengessä. Keskustelupalstat mahdollistavat tasavertaisen dialogin, jossa havainnoidaan niin omia, kuin myös muiden tiimin jäsenten ajatuksia, sekä reflektion, jossa tiimin uskomukset ja toimintatavat asetetaan kyseenalaisiksi. (Desanctis et al. 2003)

Fyysisesti samalla työpaikalla oleva tiimi voi käydä työn lomassa vapaamuotoista kahvi-huonekeskustelua, joka edistää yhteisöllisyyttä ja yhteenkuulumisen tunnetta ja tätä kautta tiimioppimiselle tärkeää jäsentenvälistä luottamusta (DeRosa et al. 2004). Tällainen vapaamuotoinen keskustelu aiheesta kuin aiheesta voidaan siirtää keskustelupalstalle, ja vaikka se ei korvaakaan kasvokkain tapahtuvaa keskustelua sanattoman viestinnän puuttuessa, se auttaa tiimin jäseniä tuntemaan toisensa paremmin ja kasvattamaan luottamusta. Keskustelupalstalla voidaan myös käsitellä tiimin konflikteja ja ristiriitoja sekä käyttää sitä hyväksi tiimin jäsenten osaamisen tunnistamisessa (Sivunen 2007). Sanatto-

man viestinnän puuttumisen lisäksi keskustelupalstan haasteeksi tunnistettiin tietystä aiheesta käytävän vuorovaikutuksen hajaantuneisuus eri viestiketjuihin ja sopivan keskustelun löytäminen, joka hankaloittaa asioiden omaksumista (Calongne 2002).

Laadukas pikaviestin, jonka avulla mahdollistuu useiden ihmisten samanaikainen kommunikointi niin tekstin, äänen kuin kuvankin välityksellä ja joka sallii isojenkin tiedostojen jakamisen, auttaa lähes jokaisen tiiminoppimisen edellytyksen täyttämässä. Pikaviestimellä voidaan keskustella töistä tai käydä edellisessä kappaleessa mainittua vapaa-muotoisempaa keskustelua, jonka avulla tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisensa ja rakentamaan luottamusta. Äänen ja liikkuvan kuvan avulla saadaan mukaan myös tärkeää sanatonta viestintää. Pikaviestin mahdollistaa runsaan ja nopeatempoisen vuorovaikutuksen, ja sen avulla käydyn keskustelun pohjalta voidaan helposti jakaa osaamista, tunnistaa osaajat sekä ehkäistä jäsentenvälisiä konflikteja.

Blogien avulla virtuaalitiimin jäsenet voivat jakaa henkilökohtaisia näkemyksiään mistä tahansa työhön liittyvästä tai liittymättömästä aiheesta, ja muut voivat näitä kommentoida joko blogin kommenttiosiossa tai omassa blogissaan (Eronen 2009, s. 45). Kommentointi on keskustelua alkuperäisen sisällön kanssa ja olennainen osa ”blogoamista”, jonka lopputuotteena syntyy monen osallistujan yhteistyönä syntynyt tuotos (Inkeroinen 2010, s.10). Blogien käyttö edistää tiimien reflektiivisyyttä, mahdollistaa tiedon jakamisen nopeasti kaikille samanlaisena ja samanaikaisesti sekä lisää tiimin läpinäkyvyyttä ja tätä kautta luottamuksen rakentumista (Eronen 2009, s. 46) Nämä kaikki liittyvät vahvasti virtuaalitiimin oppimiseen. Blogit ovat kanava tehdä yhteistyötä ja antaa oppimisen kannalta hyödyllistä palautetta. Ne toimivat paikkana jakaa osaamista ja kerätä hiljaista tietoa sekä ne auttavat henkilökohtaisella otteellaan sosiaalisten suhteiden luomisessa. Lisäksi ne mahdollistavat virtuaalitiimin tai koko yrityksen ulkopuolelta saatujen tietojen jaon, ja näin ne estävät tiimin liiallista sulkeutumista. (Inkeroinen 2010, s. 36)

Blogin ja muiden edellä mainittujen sosiaalisen median työkalujen käytön oleellisena haasteena tiimin oppimisen kannalta on se, että tiimin jäsen voi nähdä oman asiantuntevuksena ja ideoidensa paljastamisen riskinä. Riski liittyy siihen, että kun työntekijä on kertonut ideansa avoimesti, hän pelkää joutuvansa korvatuksi tai ei koe itseään muuten yhtä tärkeäksi. (Kosonen 2008)

Viimeiset virtuaalitiimin ideaaliseen työkaluun poimittavat ominaisuudet ovat tiedostonjakopalvelu ja kalenteri. Vaikka tiedostoja, videoita, linkkejä ja kuvia pystytäänkin jakamaan esimerkiksi pikaviestimillä tai keskustelupalstoilla, on virtuaalitiimillä hyvä olla yksi yhteinen paikka mihin hyödylliset tiedot voidaan ladata ja mistä niitä voidaan vattomasti etsiä hakutoiminnolla. Tiimin oppimista tämä edesauttaa selkeimmin mahdollistamalla erilaisiin tiedostomuotoihin tallennetun osaamisen yksinkertaisen jakamisen, monesti esimerkiksi opetusvideo tai kuva helpottaa oppimista paljon, verrattuna pelkkään tekstiin.

Kun ihmiset jakavat tällä tavoin osaamista omilla nimillään, helpottuu myös tehokasta tiimioppimista tukeva osajien tunnistaminen. Yhteisöllinen kalenteri, johon tiimin jäsenet voivat lisätä omat menonsa ja johon voidaan kirjata työtehtävien suoritusaikataulut, on virtuaalitiimin toiminnalle ja oppimiselle erittäin hyödyllinen toiminto. Se auttaa koordinoimaan työskentelyä ja aikataulutusta ja jakamaan työmäärän tasaisesti jäsenten kesken.

4.3 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto ja tulokset

Tässä luvussa on tarkoitus tehdä yhteenveto tehdystä kirjallisuustutkimuksesta ja käydä läpi sen tulokset päätelmineen. Neljäs kappale käsitteli sosiaalista mediaa virtuaalitiimin toiminnan ja oppimisen tukena ja siinä yhdistettiin perustellen tiimejä käsitelleen kappaleen ja sosiaalista mediaa yrityskäytössä käsitelleen kappaleen teorialat. Sen voidaankin katsoa sisältäneen katsauksen tärkeimmät päätelmät ja johtopäätökset, joita tässä kappaleessa vielä kerrataan ja kommentoidaan. Kirjallisuuskatsaus keskittyi organisatoriselta näkökannalta yrityksen sisäiseen toimintaan, virtuaalitiimeihin ja tiimioppimiseen. Sosiaalisen median osalta keskityttiin yrityksille sopiviin työkaluihin ja virtuaalitiimien toiminnan ja oppimisen tukemiseen.

Yhteisöllinen vuorovaikutus tietoverkkojen välityksellä on nykyaikaa ja yritysten on hyvä omistautua Web 2.0 -aikakauteen ja ymmärtää sen tuomia mahdollisuuksia paitsi ulkoiselle, myös sisäiselle toiminnalle. Sosiaaliset mediat ovat omimmillaan yhteisöllisyyden ja monipuolisen vuorovaikutuksen mahdollistamisessa. Ne tarjoavat kattavan määrän erilaisia sovellutuksia yrityksen sisäiseen toiminnan tehostamiseen ja oppimis-mahdollisuuksien luomiseen.

Sosiaalisen median todettiin mahdollistavan uudenlaiseen toimintaympäristöön sopeutumisen, yrityksen dynamiikan muokkauksen sekä uudet tavat toimia ja vuorovaikuttaa (Inkeroinen 2010). Teoriaosuudessa käsiteltiin yrityksen sisällä tapahtuvaa tiimityötä ja tiimioppimista tarkentaen virtuaalitiimeihin. Tiimityön hyödyntämisen avulla yritysten todettiin olevan valmiimpia kohtaamaan tulevaisuuden haasteet ja pystyvän lisäämään henkilöstön sitoutumista. Lisäksi päätöksenteon todettiin olevan nopeampaa ja joustavam-paa. (Salonen 2011)

Katsauksessa oli tarkoitus selvittää tiimitoiminnan ja tiimioppimisen edellytykset alan kirjallisuutta hyödyntäen ja tässä onnistuttiin hyvin. Tiimien ja tiimitoiminnan vaatimuk-siin kuuluivat muun muassa monipuoliset osajat, toimiva yhteistyö ja selkeät pelisäännöt (Salonen 2011, s.4). Mikäli tiimissä on erilaisia arvoja ja kulttuureja sekä eriäviä mielipi-teitä, sitä todennäköisempää on, että sen toiminta ja tulokset ovat hedelmällisiä. Näiden erilaisuuksien yhdistämisen todettiin olevan haastavaa erityisesti virtuaalitiimeissä, joissa fyysinen kohtaaminen ei toteudu.

Tässä sosiaalisen median tarjoama monipuolinen, sanattomankin viestinnän mahdollistava vuorovaikutus, tulee jälleen vahvasti esiin. Mitä enemmän ja mitä monipuolisemmin tiimin jäsenet pääsevät vaihtamaan mielipiteitään ja käymään dialogia rakentavassa hengessä, sitä todennäköisempää on tehokas oppiminen ja sitä epätodennäköisempää on konfliktien ja ongelmien synty.

Alaongelmana oli myös selvittää mitä yrityksen sisäiseen käyttöön sopivia ominaisuuksia sosiaalinen media tarjoaa. Kirjallisuuden mukaan tähän tarkoitukseen sopivat keskustelupalstat, pikaviestimet, wikit, blogit, sosiaaliset yhteisöt, tiedostonjakopalvelut, virtuaalimaailmat ja näitä eri tavoin yhdistelevät sosiaaliset työpöydät sekä virtuaaliset työtilat.

Yrityskäyttöön löytyi siis paljon eri ratkaisuja, jotka olivat perusteltavissa tiimitoiminnan edellytyksien avulla. Kirjallisuuskatsauksessa onnistuttiinkin saamaan vahvistusta sille, että ennakkoluulot pelkästään vapaa-ajan käyttöön soveltuvasta sosiaalisesta mediasta ovat turhia. Tutkimuksessa tuotiin myös esiin, mitä Yritys 2.0-käsite tarkoittaa ja miten se on vahvasti liittynyt sosiaalisen median kontekstiin. Ilman sosiaalista mediaa, ei voitaisi puhua Yritys 2.0:sta.

Teoriaosuus selvitti, miten virtuaalitiimin toimintaa voidaan yleisesti auttaa sosiaalisen median välinein. Sosiaalinen media tarjoaa kirjallisuuden mukaan kattavat mahdollisuudet ihmisten väliseen kanssakäymiseen yli maantieteellisten ja ajallisten rajoitteiden, joten se siis sopii luonnollisesti virtuaalitiimien käyttöön. Runsas ja avoin vuorovaikutus, sekä sanattomankin viestinnän välittyminen äänen ja liikkuvan kuva avulla mahdollistaa teoriassa virtuaalitiimin parantuneen innovointikyvyn, luottamuksen rakentumisen ja yhteisöllisen oppimisen (Drach-Zahavy & Somech 2001; Inkeroinen 2010; Pöysä et al. 2007). Lisäksi sosiaalisen median avulla tapahtuu niin henkistä kuin ammatillistakin kasvua.

Teoriaosuuden viimeisenä tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat sopivimmat sosiaalisen median työkalut, joita virtuaalitiimi voi hyödyntää oppimisessaan. Kirjallisuuden perusteella saatiin koostettua seuraava työkalulista:

- tekstin, äänen, videokuvan ja tiedostonjaon mahdollistava pikaviestin
- yhteisöllisen tekstintuoton mahdollistava ja versiohistorian säilyttävä wiki
- keskustelupalsta
- blogi
- monipuolinen, hakutoiminnolla varustettu tiedostonjakopalvelu
- yhteisöllinen kalenteri

Kirjallisuuskatsauksen kiinnostavinta antia oli löytää edellä luetellut konkreettiset sosiaalisen median työkalupaketin eri osat, ja tehdä toteamus, että virtuaalitiimin tehokas toiminta ja jopa oppiminen on mahdollista niiden avulla. Teoriaosuuden päätelmät eivät kuitenkaan vielä riitä tarkkoihin ja kattaviin johtopäätöksiin asetettujen tutkimuskysymysten

suhteen, vaan asiaa tutkitaan ja tarkennetaan vielä empiirisesti. Tämän työn seuraavassa vaiheessa käydään läpi empiirisen osuuden tulokset.

Empiirinen osuus on teoriaohjaava ja haastatteluissa pyrittiinkin saamaan vastauksia siihen, ovatko tutkimuksen teoriaosuuden päätelmät ja tulokset päteviä myös reaali maailman virtuaalitiimissä. Pääasiallisena tavoitteena empirian pitäisi vastata kysymyksiin tiimin toiminnan tehokkuudesta ja tiimioppimisesta sosiaalisen median avulla. Erityisen kiinnostavaa on selvittää, miten haastateltavat kokevat teoriaosuudessa muodostetun sosiaalisen median työkalupakin ominaisuudet virtuaalitiiminsä arjessa: ovatko työkalut ylipäänsä relevantteja, lisäävätkö ne virtuaalitiimin tehokkuutta vai ovatko ne peräti haitaksi ja millaisia hyviä ja huonoja puolia niistä nousee esiin. Myös tiimioppimisen näkökulmaan keskitytään erityisesti teoriaosuuden isojen teemojen, kuten luottamuksen rakentamisen, avoimuuden ja konfliktien ratkaisun kautta.

5. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämä kappale käsittelee johdannossa kuvaillun tutkimuksen empiirisen osuuden tuottamat tulokset. Tulosten käsittely pyrkii noudattelemaan pääpiirteissään samaa runkoa kuin työn teoriaosuus. Ensin esitellään haastattelujen pohjalta esiin nousseet yleiset käytännöt ja käyttötarkoitukset sosiaalisen median työkalujen osalta. Haastateltavat kuvailivat normaalia etätyöpäiväänsä ja sen aikana virtuaalitiimin kanssa vuorovaikuttamiseen käyttämiensä sosiaalisen median välineitä.

Kun on esitelty yleisesti mihin tarkoitukseen välineitä käytetään, syvennyttään alaluvuissa tarkastelemaan yksittäisiä työkaluja kuten pikaviestintä, wikiä, keskustelupalstaa, blogia tiedostonjakopalvelua ja yhteisöllistä kalenteria. Työkalujen osalta kerrotaan mihin virtuaalitiimin jäsenet eri rooleissaan niitä käyttävät. Tässä vaiheessa ei vielä suoraan käsitellä syvällisempiä aiheita, kuten esimerkiksi luottamuksen rakentamista työkalujen avulla tai lähdetä arvioimaan välineitä. Työkalujen arviointi tehdään seuraavassa kappaleessa, jossa haastateltavien puheenvuoroista eritellään eri välineiden hyviä ja huonoja puolia sekä tarkastellaan, ovatko haastateltavat keskenään ristiriidassa tämän asian suhteen. Tässä kappaleessa tulee jo väkisinkin esiin myös tiimioppimisen näkökulmaan liittyviä asioita.

Seuraava kappale 5.3 puolestaan käsittelee tutkimukselle olennaista tiimioppimisen näkökulmaa. Kappaleen alaluvut jaetaan yksittäisten työkalujen sijasta tiimioppimisen edellytysten mukaan, ja käydään kunkin edellytyksen kohdalla läpi, miten tietyt työkalut haastatteluaineiston mukaan tukevat kyseistä edellytystä. Kaikkia tunnistettuja tiimioppimisen edellytyksiä tai ehtoja ei ole tarkoitus käydä läpi, vaan kappaleessa nostetaan esiin teoriaosuudessa tunnistetut mielenkiintoisimmat aiheet, kuten avoimuus, luottamuksen rakentaminen, konfliktien ratkaiseminen ja osaamisen jakaminen. Näihin aiheisiin myös haastateltavat pääsivät parhaiten kiinni ja pystyivät antamaan mielenkiintoisia näkökulmia. Toki muitakin teoriaosuudessa mainittuja edellytyksiä tai ehtoja esiintyy haastatteluaineistossa, mutta ne limittyvät vahvasti muun muassa edellä mainittuihin aiheisiin ja ne voidaan käsitellä näiden alalukujen yhteydessä.

Viimeisessä kappaleessa käydään edellisiä teemoja hieman suppeammin läpi, mitä odotuksia tai toiveita haastateltavilta on tulevaisuuden sosiaalisen median välineiden suhteen ja miten ne voisivat mahdollisesti tukea virtuaalitiimin toimintaa. Haastateltavat avaavat myös näiden osalta lyhyesti, miten heidän toiveidensa mukainen toimintatapa tai työkalu voisi palvella tiimioppimisen edellytyksiä tulevaisuudessa.

5.1 Sosiaalisen median työkalujen käyttötarkoitukset kohdeyrityksen virtuaalitiimissä

Tämän kappaleen tarkoituksena on esitellä tutkimusaineiston perusteella, mihin virtuaalitiimi ylipäänsä tarvitsee sosiaalisen median työkaluja toiminnassaan. Toimitusjohtajalta saatu kommentti ”*Suurin osa yrityksen ja virtuaalitiimin sisäisistä yhteydenotoista on nykyään sosiaalisen median työvälineillä tehty*” kertoo paljon siitä, kuinka tärkeä osa sosiaalinen media on kohdeyrityksen ja sen sisäisten tiimien toiminnassa. Kappaleessa käsitellään asiaa yleisen tason lisäksi työkalukohtaisesti ja eritellään lopuksi työkalujen hyviä ja huonoja puolia.

5.1.1 Virtuaalitiimin jäsenen työpäivä

Kaikkia haastateltavia pyydettiin kertomaan perinteisestä etätyöpäivästään virtuaalitiimin kanssa. Päivän perusrutiinit noudattelivat kaikilla paljolti samaa kaavaa: ensin katsottiin pikaviestimen eri kanaviin tulleet viestit ja tarkastettiin, onko siellä mitään, joka vaatii välitöntä reagoitua. Mikäli reagoitua vaadittiin, tehtävä toimenpide kuitattiin heti tiimille pikaviestimellä. Jos asiat eivät olleet akuutteja, ne joko ohitettiin huomioina tai merkittiin ylös myöhemmin tehtäviksi. Pikaviestimen tarkastelun jälkeen katsottiin sähköpostit ja toimittiin samalla periaatteella. Tiimin sisäistä viestintää käydään sosiaalisen median työkalujen ansiosta äärimmäisen vähän sähköpostitse, joten sähköpostiviestintä keskittyy lähinnä asiakas- ja kumppanirajapintaan. Tätä aspektia korosti suoraan erityisesti tuotantopäällikkö: ”*Meidän tiimin sisäinen sähköposti on vähentynyt merkittävästi pikaviestimen käyttöönoton jälkeen*”. Haastatelluista tuotantopäällikkö ja projektitoteuttaja katsoivat lisäksi päivittäin yrityksen asiakaspalvelun tikettijärjestelmän asiakaspalvelupyyntöjen varalta, johon puolestaan toimitusjohtaja ja myyjä käyttivät aikaansa paljon harvemmin työtehtävien erovaisuuden johdosta. Tikettijärjestelmää ei käytetä tiimin sisäiseen viestintään, joten sitä ei tarkastella tässä tutkimuksessa tarkemmin.

Tämän jälkeen päivä sisälsi normaalien jatkuvien työtehtävien, kuten ohjelmoinnin, suunnittelun tai tarjousten työstämisen lisäksi eri aihepiireihin keskittyneitä tiimin sisäisiä palaveriteita. Palaverit ovat useimmiten kahden keskiä ja ennalta sovittuja kalenterivarauksia, mutta isommalla joukolla pidetään myös useampi palaveri viikossa. Koko virtuaalitiimi kerääntyi samaan etäpalaveriin vähintään kerran kuukaudessa. Videopalaveriinkin hyödynnettiin pikaviestimen ääni- ja videopuheluominaisuuksia. Haastatelluista erityisesti myyjä käytti eniten myös perinteistä puhelinta kahden keskiin palaveriinkin. Tätä havaintoa perusteltiin sillä, että myyjä oli tiimistä eniten yhteydessä myös yrityksen ulkopuolelle asiakkaisiin ja puhelin tuntui hänelle usein luonnolliselta yhteydenottovälineeltä myös tiimin sisällä. Muut haastateltavat suosivat erityisesti videopalaveriteita.

Muuten tiimin jäsenet hyödyntävät työntekoon päivän aikana erilaisia virtuaalisia työvälineitä. Esimerkiksi tuotteisiin liittyviä ohjeita ja vinkkejä kirjoitetaan tiimi sisäiselle

wiki-alustalle, tiedostoja jaetaan ja tallennetaan pikaviestimen lisäksi erilaisissa pilvipalveluissa ja oman työn suunnitteluun pyritään käyttämään aina yhteisöllistä kalenteria. Eri-tyisesti tuotantopäällikkö ja projektitoteuttaja käyttävät keskustelupalstaa päivittäin, myyjän ja toimitusjohtajan avatessa sen harvemmin, jos koskaan. Keskustelupalstat liittyvät yleensä virtuaalitiimin vastuulla olevaan yksittäiseen projektiin ja sinne liittyvät kaikki relevantit virtuaalitiimin jäsenet. Tietyissä projekteissa keskustelualueelle kutsutaan myös projektin asiakas. Keskustelupalstaa pyritään käyttämään, sen luonteelle sopivasti, hieman hitaampaan viestintään. Esimerkiksi projektitoteuttaja kertoo käyvänsä keskustelupalstan uudet viestit maksimissaan kaksi kertaa työpäivän aikana läpi ja kirjoittavansa sinne itse hieman pidempiä ja harkitumpia viestejä, kuin esimerkiksi pikaviestimellä.

5.1.2 Virtuaalinen vuorovaikutus työpäivän aikana

Mielenkiintoisimmat erot haastateltavien välille syntyivät siitä, miten he kokivat etäpäivinä käytävän virtuaalisen vuorovaikutuksen tiimensä kanssa. Ensimmäisenä haastatellun toimitusjohtajan mukaan etänä virtuaalitiimissä työskennellessä vuorovaikutusta on kokonaisuudessaan paljon enemmän ja useampien tahojen kanssa, verrattuna siihen, kun on fyysisesti toimistolla: *”Olen useampien ihmisten kanssa yhteydessä, kuin mitä olen ei-etäpäivinä. Kun minulla ei ole etäpäivä, ihmiskohtaamiset muodostuvat usein tiimin ulkopuolisten ihmisten kohtaamisesta ja enemmän aikaa vievistä kokonaisuuksista, jolloin tiimille ei jää aikaa.”* Hän toteaa olevansa paljon paremmin virtuaalitiimin tavoitettavissa etänä.

Myyjä on edelliseen verrattuna puolestaan eri linjalla: *”Perinteinen etätyöpäivä poikkeaa peruspäivästä siten, että minulla on hirveästi vähemmän vuorovaikutusta ihmisten kanssa, kuin toimistolla käydessäni. Etätyöpäivänä saattaa helpommin touhuta työhön liittymättömiäkin asioita”*. Tuotantopäällikön voidaan tulkita olevan asiasta samaa mieltä, sillä hänen mukaansa koko päivän aikana tiimin vuorovaikutukseen kuluva aika virtuaalisin välinein kokonaisuutena toimistopäivää pienempi, vaikka toisistaan erillisiä kontaktikertoja saattaa olla lukumäärällisesti enemmän. Sekä myyjä että tuotantopäällikkö ovat sitä mieltä, että vain virtuaalisin välinein toimiessa jää hyvin aikaa muulle tiimin tehokkuuden kannalta elintärkeälle, kuten esimerkiksi ohjelmoinnille, ohjeiston kirjoittamiselle tai tarjousten laatimiselle.

Projektitoteuttaja tuo mukaan vielä kahdesta edellisestä poikkeavan näkökulman toteamalla: *”En koe, että etätyöpäivä poikkeaisi kohdallani toimistolla fyysisesti vietetystä päivästä kovasti”*. Hän perustelee tätä sillä, että viettää suurimman osan ajastaan myös toimistolla virtuaalisten työvälineiden äärellä ja kommunikoi virtuaalitiimin kanssa ylivertaisesti eniten tekstimuodossa.

5.2 Sosiaalisen median työkalut kohdeyrityksen virtuaalitiimissä

Tässä kappaleessa esitellään haastatteluaineiston kautta tarkemmin, mihin kohdeyrityksen virtuaalitiimi käyttää eri sosiaalisen median työvälineitä, joita yrityksellä on käytössä. Haastateltavat kertoivat myös, mikäli tiettyä työkalua ei parhaillaan käytetty omassa virtuaalitiimissä, mutta näille työkaluille nähtiin kuitenkin käyttötarkoitus toisessa kontekstissa, kuten isomman tiimin, koko yrityksen tai asiakasviestinnän tapauksissa. Tätä seuraavassa kappaleessa 5.3 käsitellään tarkemmin työkalujen hyötyjä ja haittoja sekä tiimioppimisen näkökulmaa.

5.2.1 Pikaviestin

Monipuolinen, tekstin, äänen, liikkuvan kuvan ja tiedostonjaon mahdollistava pikaviestin koettiin haastateltavien keskuudessa tärkeimmäksi ja ylivoimaisesti eniten käytetyksi työvälineeksi virtuaalitiimin päivittäisessä työssä. Pikaviestin ohitti käyttöajassa jokaisen haastateltavan kohdalla reilusti sosiaalisen median välineiden lisäksi myös perinteisemmät kommunikointimetodit kuten sähköpostin ja matkapuhelimen.

Myyjä ja toimitusjohtaja käyttävät työssään edelleen paljon matkapuhelinta, mutta preferoivat aina videopuhelua äänipuhelun sijasta, kun se vain on mahdollista. Erityisesti pidempien ja haastavampien asioiden käsittely sekä ensikontaktit tiimin ulkopuolisiin henkilöihin halutaan tehdä mieluummin videota hyödyntäen.

Haastateltavien konsensuksen mukaan pikaviestintä käytetään virtuaalitiimissä ennen kaikkea yksittäisten tiimin jäsenten väliseen keskusteluun tekstimuotoisesti. Tämän kahdenkeskisen keskustelun jälkeen tärkeimpänä käyttötarkoituksena nähdään tekstimuotoinen viestintä pienille ryhmille ja koko tiimille, sekä videopalavarimahdollisuudet ruudunjako-ominaisuutta hyödyntäen.

Toimitusjohtaja piti ruudunjakoa jopa käytetympänä ominaisuutena, kuin videota: *”Video-ominaisuus ei mielestäni ole varsinkaan useamman ihmisen kokouksissa niin oleellinen, mutta oman ruudun jakaminen ja sisällön näyttäminen kaikille yhteisesti puheella säestettynä on ehdoton edellytys palaverien onnistumiselle.”* Myös muut haastateltavat korostivat ominaisuuden tärkeyttä, mutta arvostivat toisen henkilön näkemistä videolla sen ohi erityisesti kahden kesken käytävissä palavereissa.

Projektitoteuttajalle yksi pikaviestimen tärkeimpiä ominaisuuksia on se, että tekstimuotoista keskustelua ei ole pakko käydä reaaliaikaisesti. Hän toteaa omasta työtavastaan näin: *”Käytän pikaviestintä usein niin, että kirjoitan sekä yksityiskeskusteluihin että tiettyyn aiheeseen keskittyviin ryhmiin asioita ylös sitä mukaa, kun ne tulevat mieleen. En odota vastauksia heti, mutta tiedän asian etenevän tai keskustelun tarkentuvan, kun oikea henkilö lukee viestini. Samalla saan asian pois mielenpäältä, eikä sitä tarvitse merkitä*

erikseen muistilistalle ylös.” Myös myyjä korostaa tätä samaa hyötyä ja arvostaa sitä, ettei pikaviestintä tarvitse valvoa jatkuvasti.

Myös tiedostoja jaetaan pikaviestimen avulla tiimissä melko paljon. Toimitusjohtaja toteaa, että *”Yksittäisen, yleensä kertakäyttöistä informaatiota sisältävän, tiedoston jakaminen halutulle kohderyhmälle tai tiettyyn aihepiiriin liittyen, on ylivoimaisesti kätevintä tehdä pikaviestimellä”*. Myös muut haastateltavat käyttävät pikaviestimen tiedostonjakominaisuutta paljon ja se koettiin ehdottomasti asiaksi, josta ei voitaisi luopua virtuaali-tiimin tehokkuuden kustannuksella. Tästä aiheesta on kerrottu lisää tiedostonjakotyökalua käsittelevässä kappaleessa 5.2.5.

5.2.2 Wiki

Haastatteluaineiston perusteella yhteisen tekstintuoton mahdollistavaa wiki-tyylistä alustaa käytetään virtuaalitiimissä useaan eri tarkoitukseen. Wikeihin tallennetaan muun muassa tuotetietoa, ohjelmointia ja eri välineiden käyttöä tukevaa ohjeistusta sekä myynnin näkökulmasta mahdollistetaan tarjousten tekeminen koko tiimin yhteistyönä. Lisäksi tiimin jäsenet voivat ehdottaa uuden wikin perustamista vapaasti tietyn tarpeen ilmetessä, ja usein nämä orgaanisesti syntyneet wikit myös täyttyvät ilman tiiminvetäjältä tulevaa motivointia.

Projektitoteuttajan ja tuotantopäällikön mukaan wikiä käyttävät tiimissä erityisesti palveluiden ohjelmoinnista vastaavat henkilöt. Wikiin tallennetaan parhaita käytäntöjä, ongelmanratkaisuohteja yleisimpien haasteiden varalle ja suoria ohjelmointiohteja oikeiden aihepiirien alle. Tuotantopäällikkö vastaa wikin valvonnasta ja aihepiireistä, mutta yleisesti sen käyttäminen on virtuaalitiimissä hyvin vapaata ja kaikki jäsenet voivat lisätä sinne tärkeäksi kokemiaan asioita.

Wikeihin siis kirjoitetaan paljon, ja lähes koko tiimin voimin, mutta toki tallennettua tietoa myös haetaan ja hyödynnetään paljon. Tiimin myyjä toteaa, että osallistuu wikien tekstin tuottoon itse hyvin vähän, mutta hakee wikeistä työpäivän aikana usein tietoa esimerkiksi tarjousten tekoa varten. Tuotantopäällikkö tarkentaa, että wiki-alustaan rakennettiin tarjousten tekoa varten automaatio, jolla myyjä voi valita wikin tuotetieto-osioista asiakkaalle tarjottavaan verkkopalvelukokonaisuuteen halutut palvelut ja toiminnot, joiden kuvaukset on kirjoitettu yhteisöllisesti koko tiimin toimesta. Kuvaukset kattavat myös hinnat ja työmäärät, jotka on mietitty virtuaalitiimin kanssa yhdessä. Tämä tarkoittaa sitä, että myyjän ei tarvitse pelätä lupaavansa asiakkaalle eri asiaa, kuin mitä tuotannossa ollaan todellisuudessa toteuttamassa. Tuotantopäällikön lisäksi toimitusjohtaja koki tämän yhdeksi wiki-alustan tärkeimmistä kontribuutioista tiimin toiminnalle.

Myyjä luonnehti wikiä äärimmäisen tärkeäksi, mutta paljon tiimin aikaa vieväksi työkaluksi: *”Wikin yksi tärkeä rooli on mielestäni se, että sen avulla kaikilla on mahdollisuus*

tietää kaikesta edes jotain. Wikin ylläpito on kuitenkin työlästä; aikaa menee paljon tekstin tuottamiseen, mutta ennen kaikkea jo tuotetun tiedon pitämiseen ajantasaisena.”. Hän pitää tärkeänä myös sitä, että virtuaalitiimin vetäjä on luonut wiki-kirjoittamiselle perus pelisäännöt ja vastuuhenkilöt on selkeästi valittu.

Sekä tuotantopäällikkö että toimitusjohtaja huomauttavat, että heidän mielestään wikin merkitys kasvaa tärkeämmäksi tiimin tai organisaation koon kasvaessa sekä muokkauksen että tiedonkulutuksen osalta. Tuotantopäällikkö perustelee mielipidettään näin: ”*Mikäli tiimin koko on esimerkiksi 3-10 työntekijää, niin tarvittava tieto on todennäköisesti helpommin saatavissa tai ylläpidettävissä jossain muualla, kuten keskustelupalstalla, pikaviestimen keskusteluissa tai perinteisissä tiedostoissa. Isommassa, esimerkiksi 50 hengen, tiimissä ei voida olla koko ajan kyselemässä tiedon perään, vaan sitä tulee lisätä ja se tulee löytyä systemaattisesti tietystä paikasta, kuten wikistä*”. Projektitoteuttaja korosti wikin merkitystä ohjeistotarkoituksessa erityisesti silloin, kun virtuaalitiimi havaitsee usein toistuvan työprosessin. Kun kyseinen prosessi tulee eteen seuraavan kerran, tiimin jäsenet osaavat hakea siihen ratkaisun suoraan wikialustalta ja työskentely tehostuu.

5.2.3 Keskustelupalsta

Keskustelupalsta-työkalun merkitys kohdeyrityksen virtuaalitiimin toiminnalle on pienentynyt vuosien saatossa, mutta sitä hyödynnetään edelleen tiettyihin tarkoituksiin, kuten projektiviestinnän keskitettyyn hoitamiseen. Projektituottaja kertoo, että tiimin projekteille perustetaan aina oma keskustelupalsta, joka jaetaan projektin vetäjän toimesta relevantteihin osakokonaisuuksiin, kuten eri työvaiheisiin tai ratkaistavien ongelmien ympärille. Keskustelupalstoilla käydään paitsi projekteihin liittyvää sisäistä keskustelua, niihin liitetään usein myös asiakasorganisaation edustajia tuomaan oma näkemyksensä tai katsomaan projektin edistymistä.

Projektituottaja avaa haastattelussa keskustelupalstan roolia virtuaalitiimin toiminnassa. Hänen mukaansa projektia aloitettaessa, projektin vetäjä ottaa vastuun uuden keskustelupalstan perustamisesta yrityksen käyttämään verkkopalveluun. Vetäjä kutsuu alueelle kaikki projektin kannalta oleelliset virtuaalitiimin jäsenet ja tarvittaessa asiakkaat tai muuta kolmatta osapuolta edustavat henkilöt. Kaikki virtuaalitiimin jäsenet eivät siis kuulu jokaiselle tiimin keskustelupalstalle. Yleensä keskustelupalstan käyttäjät ovat projektin ohjelmoijia tai muuten suoraan toteutukseen liittyviä henkilöitä, kuten tuoteasian-tuntijoita. Esimerkiksi myyjät ja toimitusjohtaja eivät saa kutsua palstoille, sillä siellä ei käsitellä heille relevantteja teemoja.

Tuotantopäällikkö tarkentaa tästä edelleen, että projektin vetäjällä on vastuu palstan valvonnasta ja siellä käytävän keskustelun fasilitoinnista. Fasilitointi on sujuvan keskustelun kannalta erityisen tärkeää silloin, kun palstalla on tiimin ulkopuolisia, toimintatapoihin tai käytettyyn terminologiaan tottumattomia henkilöitä. Kaikki projektiin liittyvä viestintä ja eteneminen pyritään tuomaan näkyväksi palstalla, jotta jokainen osallistuja saa

tiedon esimerkiksi projektin vaiheista ja ratkaistavista haasteista samanlaisena. Vaikka projektiin liittyvää keskustelua käydään toki muuallakin, kuten pikaviestimissä, näiden keskusteluiden tulokset ja mahdolliset päätökset tuodaan aina keskustelupalstalle tekstimuotoisena, jossa kaikki pääsevät ne näkemään ja kommentoimaan.

Haastateltavien kommenteista on selvästi havaittavissa, että keskustelupalstaa edelleen käyttävät pitävät sitä tiimin toiminnan kannalta tärkeänä, toisin kuin ne, joiden ei sitä tarvitse seurata tai käyttää.

5.2.4 Blogi

Blogi-alusta koettiin yleisesti vähiten merkitykselliseksi työkaluksi virtuaalitiimin sisäisen toiminnan kannalta ja sen näkyvyys tiimin nykyisessä arjessa on hyvin pieni. Tiimi ja koko yritys on luopunut sisäisen blogin käytöstä kokonaan, sillä koettiin, että blogiin kirjoitetut asiat, kuten tuotepäivitysuutiset tai uudet toimintamallit, tulivat muissa viestintäkanavissa, kuten pikaviestimessä, sähköpostissa, wikissä tai intranetissä, jo selkeästi esille.

Kaikki haastatellut tiimin jäsenet kuitenkin käyttävät kohdeyrityksen blogialustaa noin kerran kuussa tekstintuottajan roolissa ja useammin sisällönkuluttajina. Blogi ei ole tiimin sisäinen vaan sitä käytetään markkinointiviestintänäkökulmasta siten, että päivitykset ovat julkisia myös tiimin ja yrityksen ulkopuolisille kohderyhmille. Kaikki haastateltavat kirjoittavat blogitekstejä omasta näkökulmastaan ja ne voivat liittyä esimerkiksi tiimin toteuttamaan uuteen tuotteeseen, kohdeyrityksen asiakkaiden arkeen tai kevyesti kerrotuihin yleisiin kuulumisiin. Toimitusjohtaja sanoo, että vaikka asiakkaat ovat nykyisen blogin pääasiallinen kohderyhmä, kannustetaan eri tiimin jäsenten tuottamia blogeja lukemaan myös tiimin sisällä ja tälle voi varata aikaa oman työn lomasta. Myyjä tarkentaa, että tiimin jäsenet saavat blogiteksteistä mahdollisesti tietoa tai muistutuksen uusimmista meneillään olevista teemoista sekä käsityksen siitä, millä sävyllä esimerkiksi tiimin tuotteista tai tekemisistä puhutaan asiakkaille. Tämän jatkoksi blogi on mahdollisuus viestiä tiimin tekemisistä asiakkaiden lisäksi yrityksen sisäisille kohderyhmille, kuten toisille tiimeille.

Tiimin sisäisen blogin käyttö jakaa haastateltavien keskuudessa hieman mielipiteitä. Kaikki ovat kuitenkin sitä mieltä, että työkalu olisi isomman tiimin tapauksessa paljon merkityksellisempi. Toimitusjohtajan mielestä blogille on oma paikkansa tietynlaisen virtuaalitiimin viestintäkokonaisuudessa, mutta jatkaa, että pienessä tiimissä ei näe sen käytölle paljoa järkeä. Hän toteaa, jopa näin: *”Pienessä tiimissä blogi voi etäännyttää ihmisiä toisistaan silloin, kun käytettävissä on paljon dynaamisempia viestintäkanavia”*. Tuotantopäällikkö puolestaan sanoo suoraan: *”Meidän tiimissä en näe blogin käytölle mitään järkeä. Blogiin lisättävälle sisällölle on meillä parempia sijoituspaikkoja”*. Isomman virtuaalitiimin kontekstissa hän tarjoaa blogille roolia edellisessä kappaleessa mainittujen

asioiden lisäksi myös henkilöbrändäyksen välineenä, jolla voi esitellä osaamistaan muille tiimin jäsenille.

Myyjän ja projektitoteuttajan mielestä blogilla olisi ehdottomasti rooli pienemmänkin tiimin sisäisessä toiminnassa ja sen avulla voitaisiin rakentaa entistä enemmän luottamusta henkilökohtaisempien ja kevyempien sisältöjen (verrattuna esimerkiksi wikiin) ollessa mahdollisia. Projektitoteuttaja tarjoaa blogia jopa tiettyjen palaverien korvaajaksi: *”Esimerkiksi työntekijä voisi esitellä henkilökohtaiset projektinsa blogimuodossa esittelypalaverin sijaan. Näin säästyisi aikaa ja kevyemmästäkin pikkuprojektista jäisi expliittinen jälki, johon voisi myöhemmin palata”*. Myyjä sanoo, että ei hyödynnä blogia yksityiskohtaisen tiedon välityskanavana, vaan sen tarkoituksena on kertoa tiimille ja asiakkaille isommista kokonaisuuksista ja toimintamalleista.

5.2.5 Tiedostonjakopalvelu

Virtuaalitiimi käyttää toiminnassaan tiedostojen jakoon useita erilaisia palveluita. Tiedostoja lisätään paitsi varta vasten tarkoitukseen avattuihin pilvipalveluihin myös pikaviestimen keskusteluihin, wikin ja sähköpostien liitteeksi sekä projektien keskustelupalstoille. Haastatteluaineiston perusteella tiimille ei ole muodostunut yhteistä käsitystä siitä, mihin tiedostot laitetaan, mutta yksikään haastateltava ei kokenut tätä ongelmaksi. Konsensus tiimin sisällä on se, että tiedostojen liittyessä erilaisiin konteksteihin myös niiden jakotapa on usein erilainen.

Toimitusjohtaja toteaa: *”Jos tiimin sisällä yhdessä mietimme, mihin tiedostot laitetaan, niin lähestymme asiaa kokonaan väärältä kannalta. Haluamme miettiä ennemminkin sitä, millaiseen prosessiin tiedosto liittyy ja silloin sen jakotapa seuraa yleensä luonnostaan”*. Tuotantopäällikkö on asiassa samalla linjalla: *”Lähtökohtaisesti tykkään siitä, että tiedostot ovat jaettuna siellä, missä niitä ensisijaisesti tarvitaan. En ole väkisin keksittyjen ja pakotettujen tiedostopankkien ystävä”*. Virtuaalitiimi jakaakin tiedostonsa käyttötarkoitukseen liittyvällä tavalla. Myyjä ja toimitusjohtaja esimerkiksi tallentavat erityisen tärkeät dokumentit, kuten asiakkassopimukset tai budjettilaskelmat, varmuuskopioituun tiedostopankkiin, johon pääsee vain yrityksen sisäverkosta.

Projektitoteuttaja lisää yksittäisen projektin tiedostot suoraan projektin keskustelupalstalle, josta ne ovat kaikkien osallisten saatavissa projektin ajan. Projektin jälkeen niille ei ole enää tarvetta ja keskustelupalsta voidaan sulkea. Tuotantopäällikkö jakaa puolestaan pikaviestimellä paljon kertakäyttöisiä tiedostoja, joiden tulevaisuuden löydettävyydellä ei ole merkitystä. Myyjä tiivistää tiimin tiedostonjakopalveluihin liittyvän keskustelun näin: *”Peruseriaatteena on, että mitä tärkeämpi tiedosto on ja mitä pidempään sitä tarvitaan, sitä hitaampi se on tallentaa löydettävästi ja sitä paremmin sen saatavuuden täytyy olla varmistettu vuosiksi eteenpäin”*. Haastatteluista voidaankin johtaa ajatus, että tiimi tallentaa arjessaan tiedostoja eri paikkoihin sen mukaan, miten pitkään niitä todennäköisesti tarvitaan ja miten usein niihin täytyy palata niiden relevanttina käyttöaikana.

Siinä missä esimerkiksi sopimukset on työlästä lisätä metatietoineen sisäverkon suojattuun tiedostopankkiin ja ne täytyy etsiä käsiinsä tallennuksen jälkeen hyvin harvoin, niin projektitiedostot on helppo jakaa projektin verkkopalvelussa toimivalle keskustelupalstalle ja niihin on nopea päästä projektin aikana käsiksi. Palstalle tallennetut tiedostot eivät kuitenkaan varmuuskopioidu automaattisesti, ja niihin voi olla hankala tai mahdoton päästä käsiksi esimerkiksi vuosien päästä projektin päättymisestä. Pikaviestimellä jaetut tiedostot edustavat tästä vielä nopeampaa tallennusta ja unohdusta, kuten kertakäyttöisiä tarkastuslistoja tai tuntikirjauksia. Toimitusjohtajan edellä kuvatun, aikaan ja riskitasoon perustuvan tiedostonjakokonseptin ymmärtäminen vaatii käyttäjiltä vastuullisuutta ja ymmärrystä jaettavan tiedon kontekstista. Tarkasteltavan virtuaalitiimin tapauksessa asia ymmärretään, mutta haastatteluissa tulee ilmi epäilyks tämän kaltaisen tiedostonjakamisen toimivuudesta ison, esimerkiksi 100 hengen, virtuaalitiimin kesken. Isolla tiimillä toimintatavat ja perustelut on haastavampi jakaa yhteisesti ja tätä kautta niiden ymmärtäminen ja sitoutuminen voi olla heikommalla tasolla.

5.2.6 Yhteisöllinen kalenteri

Yhteisöllinen kalenteri koetaan virtuaalitiimin toiminnalle ehdottomaksi edellytykseksi ja palveluksi, jota ilman tiimin toiminta rampautuisi merkittävästi. Tiimi käyttää yhteisöllistä kalenteria ennen kaikkea yhteisten palaverien ja asiakastapaamisten varaamiseen, mutta pyrkii myös avaamaan omaa henkilökohtaista työtään kalenterin kautta muille tiimin jäsenille. Jos tiimin jäsenet tapaavat asiakkaita tai muita ulkopuolisia sidosryhmiä, niin myös näille lähetetään kalenterikutsut ja tapaamisen ovat nähtävissä kaikille tiimin sisällä.

Yleisenä käytäntönä on, että jokaisen virtuaalitiimin jäsenen kalenterista on lupa varata mikä tahansa vapaana oleva työaika esimerkiksi yhteistä etäpalaveria varten. Palaverit pyritään varaamaan kalenterista vähintään päivää ennen ja tiimin jäsenet olettavat palaveriajan olevan pitävä, mikäli palaverikutsun saanut ei sitä erikseen peru tai ehdota uutta aikaa. Tuotantopäällikkö korostaa, että palaverivarauksiin liittyvä toimintatapa on tiimin sisällä erittäin selkeä, mutta asettaa jokaiselle jäsenelle vastuun merkitä omaa henkilökohtaista työtään kalenteriin kattavasti. Tällöin koko kalenteria ei ole mahdollista täyttää pelkillä tapaamisilla.

Projektitoteuttaja toteaa aiheesta näin: *”Ilman kyseistä työkalua tapaamisten sopiminen tiimin sisällä olisi mahdotonta. Haasteena on kuitenkin se, että tiimin jäsenet merkitsevät omaa työtään kalenteriin välillä harvakseltaan ja merkintätavat eivät ole yhtenäisiä”*. Myös muut haastateltavat myöntävät, että oman työn merkintä muiden nähtävillä on työlästä ja tämän vuoksi tällä hetkellä epätäydellistä. Toimitusjohtaja ei ole tästä kuitenkaan huolissaan: *”Ongelmia yhteisten palaverien varauksessa suhteessa henkilöiden omaan työhön on niin vähän, että teemaan ei kannata tällä hetkellä panostaa nykyistä enempää työntekijöiden aikaa”*. Myyjällä on asiasta eriävä mielipide ja hänen työssään esiintyy usein haasteita sen takia, että varatut palaveriajat tiimin sisällä eivät pidä, sillä kaikkea

työtä ei ole merkitty yhteisesti nähtäville. Myyjä korostaakin yhteisten pelisääntöjen ja niihin sitoutumisen merkitystä yhteistöllisen kalenterin käytössä.

5.3 Sosiaalisen median työkalujen hyödyt ja ongelmat virtuaalitiimin toiminnan ja oppimisen kannalta

Tässä kappaleessa syvennyttään edellisissä kappaleissa läpikäytyihin työkaluihin. Tarkoituksena on käydä haastatteluaineistoon perustuen läpi, mitä hyötyjä ja hyviä puolia työkalut tuovat virtuaalitiimin toimintaan. Toisena tärkeänä näkökanta 5.3.2 alaluvussa tarkastellaan, mitä haasteita ja mahdollisia huonoja puolia työkaluissa on. Kappaleessa on tarkoitus käsitellä haittoja ja hyötyjä myös virtuaalitiimin tiimioppimisen näkökulmasta.

Teorian mukaan tiimioppimisen edellytyksiä ja ehtoja ovat muun muassa avoimuus, keskinäinen luottamus, runsas vuorovaikutus, osaamisen jakaminen ja tunnistaminen, kyky tunnistaa häiriöt ja käsitellä konflikteja, tasaisesti jaettu työ määrä ja sulkeutumisen estäminen. Haastateltavat toivat omia näkökulmiaan esiin oman virtuaalitiiminsä oppimisesta näiden edellytysten ja ehtojen valossa.

5.3.1 Hyödyt

Tässä kappaleessa käydään ilmi sosiaalisen median työkalujen hyötyjä kohdeyrityksen virtuaalitiimin toiminnassa. Hyötyjä käsitellään ensin yleisellä tasolla tiimin toiminnan kannalta ja tämän jälkeen tiimioppimisen näkökulmasta omina alalukuinaan, jotka on ot-sikoitu tärkeimmiksi havaittujen tiimioppimisen edellytysten mukaan.

Haastatteluissa kävi ilmi, että virtuaalitiimin käyttämät sosiaalisen median välineet ja niihin sitoutuneet työtävät säästävät tiimin jäsenten aikaa useassa kohdassa tavallista työpäivää. Pikaviestimen mahdollistaman helpon kommunikoinnin avulla virtuaalitiimin jäsen saa kysymyksiinsä nopeasti vastauksia laajalta joukolta. Toimitusjohtajan sanoin: *”Pikaviestin tosi nopea tapa avata keskustelu mistä tahansa aiheesta ja tavoittaa juuri haluamansa osajoukko tiimistä”*. Projekteihin liittyvät keskustelupalstat saattavat koko projektiryhmän nopeasti tietoiseksi kaikesta projektiin liittyvästä, wikeistä tiimin jäsenet löytävät ohjeita ja esimerkiksi valmiita koodinpätkiä ohjelmoinnin nopeuttamiseksi. Lisäksi sosiaalisten median välineiden avulla voidaan luoda, mutta ennen kaikkea ylläpitää sosiaalisia suhteita tiimissä toimiviin työkavereihin.

Pikaviestimen kohdalla edellä mainittu ajansäästö liittyy nopean asioiden kyselyn lisäksi palavereihin. Kuten tutkimuksessa aiemmin todettiin, virtuaalitiimin jäsenet näkevät toisiaan aika-ajoin myös kasvotusten toimistolla, jolloin pidetään varsin usein tiimin sisäisiä palavereita tai nähdään erityisesti toimitusjohtajan ja myyjän tapauksissa asiakkaita. Tuotantopäällikkö vertasi toimistopäivää etätyöpäivään näin: *”Etätyöpäivänä on paljon enemmän niin sanotuille oikeille töille, kun puolestaan toimistolla aika tuntuu menevän pelkkiin palaverihin”*. Tätä aspektia korostivat vähemmän suorasti myös toimitusjohtaja

ja myyjä. Molemmat olivat sitä mieltä, että pikaviestimellä käytävässä videopalaverissa ei käytetä aikaa usein mihinkään muuhun, kuin itse asiaan ja niin sanottu ”small talk” jää hyvin pieneen rooliin.

Kasvotusten toimistolla pidettävässä palaverissa taas asiaan liittymättömän viestinnän rooli korostuu huomattavasti. Tätä palavareiden alkamisen ja päättymisen selkeyttä pidettiin etäpalavereiden yhtenä suurimmista eduista, kun asioita halutaan saada aikaiseksi. Myös tuotantopäällikkö ja projektitoteuttaja yhtyivät tähän näkemykseen ja toivat siihen liittyen esiin myös sen, että etäpalavereita voidaan sopia paljon pienempien asioiden ja yksityiskohtien ratkaisemiseksi verrattuna kasvotusten käytäviin palavereihin. Tuotantopäällikkö avaa asiaa muun muassa näin: *”Toimistolla käytävän palaverin jälkeen saattaa jäädä hyvinkin pitkään kahvittelemaan ja puhumaan varsinaisen aiheen sivusta tai esimerkiksi työn ulkopuolisista asioista. Virtuaalinen palaveri puolestaan päättyy useimmiten heti, kun asia on käsitelty”*. Tämä palaverin päättämisen helppous ja nopeus nousivat erityisesti esiin monessa haastattelupuheenvuorossa.

”Työn tehokkuuden puolesta tykkään ehdottomasti videopalavereista, sillä esimerkiksi matkustamiset, kahvinlitkimiset ja small talkit jäävät kokonaan pois ja palaveri päätetään simppelisti punaisesta luurista”. - Myyjä

Päivien tehokkuuden kannalta tärkeänä näkökulmana nähtiin se, että virtuaalitiimi pystyy sopimaan paljon enemmän palavereita päivittäin, mikäli tarve vaatii. Myyjä tiivistää asian toteamalla: *”Kalenteriini mahtuu kaksi tai kolme tavallista palaveria päivässä, mutta etäpalavereita parhaimmillaan vaikka kymmenen”*. Projektitoteuttaja kommentoi haastattelussa myyjän arvion olevan hieman kärjistetty, mutta idea sen takana yleisellä tasolla oikea. Tämän lisäksi haasteltavat toteavat yhteisöllisen kalenterin olevan ehdottoman tärkeä työkalu niin pikaisten kahdenkeskisten kohtaamisten kuin koko tiimin kattavien palavereiden sopimiseen tehokkaasti.

Ajansäästö ja tehokkuuden paraneminen nousevat haastatteluissa esiin myös wiki-työkalun osalta ja erityisesti kahdesta näkökulmasta. Ensinnäkin erilaisiin ohje- tai tuotetieto wikeihin tallennetaan toistuvasti tarvittavaa informaatiota. Tuotantopäällikön mukaan virtuaalitiimin jäsenet hyödyntävät tätä tietoa aktiivisesti esimerkiksi ohjelmoinnissa ja tuplatyötä joudutaan tekemään näin paljon vähemmän. Toisena näkökantana myyjä ja toimitusjohtaja nostavat esille, että kun tietyn tuotteen kuvaukset viedään asiakastarjouksiin suoraan tuotekehittäjien itse kirjoittamista wiki-artikkeleista, niin tieto välittyy eheänä ja samanlaisena kaikille osapuolille. Toimitusjohtaja sanoo tämän teeman suhteen seuraavaa: *”Pitkässä juoksussa koko virtuaalitiimin toiminnan tehokkuus paranee, kun tarjotut palvelut on rajattu fiksusti oikeiden tekijöiden toimesta ja voimme pyytää niistä aidon työmäärän mukaisen kompensaaion*. Myyjän kommentoi oman ajansäästöä oman roolinsa kautta: *”Tämän työkalun ansiosta oma työni tarjousvaiheessa nopeutuu ja tarjouksia saadaan nopeasti maailmalle, kun joka kerta ei tarvitse pitää tunnin tarjouspala-*

veria samoista asioista, vaan voin luottaa siihen, että tiimi pitää tuotekuvaukset kunnossa”. Tuotantopäällikkö myös nostaa esiin sen, että tuotekuvaukset iteroituvat jatkuvasti, kun projekteista saadaan kokemuksia esimerkiksi työmäärien osalta tai tuotteet kehittyvät muuten.

Seuraavaksi on tarkoitus käsitellä tarkemmin tiimioppimisen näkökulmia, jotka on jaoteltu omiin alalukuihinsa. Toimitusjohtaja sanoo tiimin oppimisesta ylätasolla, että ei usko sen olevan vain työkaluista kiinni oleva kysymys. Hän toteaa, että *”Esimerkiksi luottamus ja avoimuus eivät ole työkalukysymyksiä ja sosiaalisen median tarjoamat mahdollisuudet eivät itsessään tee autuaaksi. Esimerkiksi avoin ja läpinäkyvä päätöksenteko ei edellytä some-välineitä, mutta toki ne helpottavat elämää”*. Nimenomaisesti luottamuksen rakentamisen työkaluriippumattomuudesta puhuu myös tuotantopäällikkö: *”Ydin ei löydy kommunikoinnin välineistä. Ei esimerkiksi voida nimetä työkalua, joka sopisi erinomaisesti tai parhaiten luottamuksen rakentamiseen. Myös myyjä ja projektituottaja olivat edellisten kanssa samoilla linjoilla. Jos tiimi on oppinut tuntemaan toisensa, niin kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen merkitys vähenee merkittävästi ja virtuaalisia vuorovaikutusvälineitä osaavasti käyttäen tiimi voi olla jopa tehokkaampi ja oppia paremmin, kuin perinteinen tiimi.*

Kuitenkin kaikki olivat sitä mieltä, että virtuaalitiimin oppimista ja tehokasta työskentelyä voidaan ehdottomasti edesauttaa sosiaalisen median kautta. Projektitoteuttajan tiivistää asian näin: *”Jos tiimi on oppinut tuntemaan toisensa hyvin, niin kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen merkitys vähenee merkittävästi ja virtuaalisia vuorovaikutusvälineitä osaavasti käyttäen tiimi voi olla jopa tehokkaampi ja oppia paremmin, kuin perinteinen tiimi.”*

Luottamuksen rakentaminen

Epämuodollinen, normaalisti toimistolla käytävä ”kahvipöytäkeskustelu” on siirtynyt virtuaalitiimissä tekstimuotoon ja sitä käydään pikaviestimellä sekä koko tiimin kattavassa keskusteluryhmässä, että pienemmissä, eri teemoihin tai projekteihin keskittyneissä ryhmissä. Tämä kehitys on tapahtunut tiimissä orgaanisesti ilman sopimista tai epämuodollisen keskustelun pakottamista tiettyyn muottiin.

”Toimistolla kahvitauoilla ja muulloinkin tapahtuva, töihin suoraan liittymätön, hengailu on siirtynyt luonnollisella tavalla ilman pakottamista pikaviestimeen, jossa heitetään päivän aikana huulta ja puhutaan henkilökohtaisistakin asioista. Tämä huumori ja epämuodollisuus ovat mielestäni erittäin tärkeitä tiimihengen, luottamuksen rakentamisen ja jakamisen kannalta”. – Tuotantopäällikkö

Myös muut haastateltavat tuovat epämuodollisen keskustelun roolia vahvasti esiin luottamuksen rakentamisen kontekstissa ja nostavat erityisesti esiin pikaviestimen sen mahdollistajana. Myyjä nostaa luottamuksen rakentamisessa esiin pikaviestimen hyvänä puoleena sen, että myös etäyhteydellä tehtävissä tapaamisissa on mahdollisuus saada nimille

kasvot. Hän sanoo näin: *”Vaikka videoyhteys ei pystykään välittämään koko sanattoman viestinnän kirjoa, minun kohdallani luottamuksen rakentamista auttaa valtavasti, jos näen toisen ihmisen ja voin tulkita hänen reagointiaan edes kasvoniilmeiden perusteella”*.

Toimitusjohtaja nosti esiin, että laadukas ja ongelmaton videoyhteys oikein käytettynä voi luoda luottamuksen rakentamiselle tärkeää läsnäolon kokemusta. Oikealla käytöllä hän tähdensi tarkoittavansa muun muassa sitä, että kaikki osallistujat ovat aidosti keskittyneitä palaveriin, kuuntelevat muita, eivätkä tee esimerkiksi muita töitä toisen henkilön puheenvuoron aikana. Myyjä mainitsi, että myös videoyhteydellä on mahdollista aistia, mikäli toinen henkilö ei ole palaverissa mukana ja totesi läsnäolon vaikuttavan luottamukseen.

Osaamisen jakaminen ja tunnistaminen

Wikit ja myös keskustelupalstat nähtiin haastatteluaineiston perusteella hyvin perinteisinä tiedon jakamisen ja oman osaamisen välittämisen välineinä, joten näitä työkaluja on luonnollista käsitellä tämän alaluvun alla. Keskustelupalstojen osalta haastatteluissa nousi enemmän esiin niiden heikkoja puolia, joita käydään läpi seuraavassa kappaleessa. Keskustelupalstoja käytetään nykypäivänä enemmän yksittäisiin projekteihin ja niiden osalta hyödyt nähtiin lähinnä asiakasprojekteissa asiakkaan näkökulmasta. Projektitoteuttajan mukaan asiakas esimerkiksi oppii keskustelupalstalla käytävän kommunikoinnin kautta tunnistamaan nopeasti oikean henkilön, jonka puoleen missäkin asiassa kääntyy.

Wikit sen sijaan nähtiin erinomaisina osaamisen ja jakamisen ja tunnistamisen välineinä. Tuotantopäällikkö sanoo, että esimerkiksi tuotekuvauksien kirjoittaminen tapahtuu aina mahdollisuuksien mukaan asiasta valmiiksi eniten tietävän toimesta, mutta parhaana puolena on se, että muut pääsevät täydentämään kattavastakin wiki-artikkelista puuttuvat detaljit. Näin tuotekuvauksesta tai muusta ohjeesta tulee paljon täydellisempi ja kaikki tiimin jäsenet saavat saman kuvan käsiteltävästä asiasta. Projektitoteuttaja sanoo tämän lisäksi, että wikeihin vapaasti tehtävät ohjeartikkelit ja erityisesti edellä mainitut detajitason täydennykset tuovat hyvin esiin yllättäviäkin osaamisalueita tietyiltä tiimin jäseniltä, joita ei mahdollisesti olisi muuten huomioitu. Muun muassa tämän kautta tiimi pysyy itseohjautumaan jatkossa paremmin ja jakamaan tietyt tehtävät ne parhaiten osaaville tekijöille.

Projektitoteuttaja sanoo, että pikaviestimen eri aiheisiin keskittyneet keskusteluryhmät ovat muodostuneet wikin ohella parhaaksi tavaksi tunnistaa ja jakaa osaamista. Hän kommentoi asiaa näin: *”Keskusteluihin on helppo heittää niin sanotusti palloja ja katsoa kuka niihin tarttuu. Yleensä omaa osaamista halutaan tuoda esille ja osoittaa sitä vastaamalla ensimmäisenä tai kattavimmin chat-ryhmään heitettyn kysymykseen”*. Samalla muut ryhmän jäsenet oppivat asiasta lisää ja voivat keskustella toistensa eriävistä näkemyksistä avoimesti. Tuotantopäälliköllä on tarkasteltavassa virtuaalitiimissä isoin vastuu osaajien

tunnistamisesta ja tätä kautta oikeiden resurssien allokoinnista oikeisiin paikkoihin ja projekteihin. Hän pitää pikaviestimen ryhmiä myös erittäin tärkeänä osana tätä tunnistamista ja mainitsee muun muassa seuraavansa tiettyjä keskusteluja taustalla välttämättä osallistumatta, sillä voi sen perusteella tunnistaa tiimin jäsenten aitoja kiinnostuksen kohteita ja erityisosaamisalueita.

Avoimuus ja runsas vuorovaikutus

Tuotantopäällikkö toteaa, että tietyn tyyppiset ihmiset ovat paljon puheliaampia sosiaalisen median välineissä, kuin kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. *”Meidänkin tiimissä on monia erilaisia ihmisiä ja he ovat tottuneet kommunikoidaan kukin omalla tavallaan. Joskus avoimuus tuntuu kokonaisuudessaan jopa helpommalta tekstimuotoisissa välineissä, kuten tiimin yhteisissä pikaviestikeskusteluissa tai wikeissä, kuin puheella”*. Myyjä kehuu myös pikaviestintä, blogia ja keskustelupalstaa siitä, että ne tuovat hiljaisemmille ihmisille mahdollisuuden tuoda itseään ja mielipiteitään luontevasti esiin. Siinä missä toinen virtuaalitiimin jäsen tykkää puhua, toinen tykkää enemmän kirjoittaa ja molemmilla tavoilla pääsee sosiaalisen median työkalujen avulla viestimään.

”Kun kaikilla on edes jokin kanava ilmaista itseään, niin avoimuus lisääntyy, toisia opitaan tuntemaan enemmän ja virtuaalitiimin on muun muassa helpompi tunnistaa kuka jäsenistä osaa mitäkin”. - Projektitoteuttaja

Tuotantopäällikkö nostaa avoimuudesta puhuttaessa myös yhteisöllisen kalenterin yhdeksi tärkeäksi osakokonaisuudeksi. Kalenteri näyttää parhaimmillaan koko tiimille yksittäisen työntekijän työ- ja palaverikuorman ja tämä avaa eri rooleissa toimiville henkilöille kuvan muiden työmääristä ja tehtävistä. Muuta haastateltavat nostavat tämän aspektin hyötyä esiin muun muassa siinä, että kalenteria vilkaisemalla näkee, missä kukin tiimin jäsen menee, eikä henkilöiden etsimiseen tarvitse käyttää turhaan aikaa. Tiimioppimisen edellytyksiin kuului myös reilusti ja tasaisesti jaettu työmäärä, jonka toteutumista virtuaalitiimin yhteisöllinen kalenteri tukee haastatteluaineiston mukaan hyvin.

Tiimioppisen yhtenä tärkeänä ehtona oli avoimuuden lisäksi runsas vuorovaikutus ja sen nähdään kaikkien haastateltavien mielestä toteutuvan erittäin hyvin virtuaalitiimin käytössä olevilla työvälineillä. Myyjä toteaa, että *”Kattava valikoima erilaisia sosiaalisen median kanavia mahdollistaa sen, että lähes aina löytyy mielekäs paikka tai tietylle ihmiselle sopiva tapa jakaa omaa tietoaan ja vuorovaikuttaa”*. Suurin tekijä runsaassa vuorovaikutuksessa on enemmistön mielestä jälleen pikaviestin ja erityisesti tekstimuodossa työpäivän aikana tehty viestintä. Kuten aiemmin hyötyjen osalta todettiin, viestejä välitetään paljon niin yksityiskeskusteluissa, kuin isommissa ja pienemmissä erityisen aiheen ympärille kerätyissä ryhmissä. Runsaasta vuorovaikutusta voidaan pitää haastatteluaineiston perusteella yhtenä tärkeimmistä asioista virtuaalitiimille.

Konfliktien käsittely

Konfliktien ja erilaisten hankalien teemojen käsittely helpottuu erityisesti pikaviestimen mahdollistaman ääni- ja kuvayhteyden avulla. Tämä kommunikointitapa tuo kaikkien haastateltavien mielestä tiettyjä sanattoman viestinnän elementtejä mukaan, kuten äänenpainot ja ilmeet. Kirjallisuuskatsauksen mukaan sanaton viestintä muodostaa jopa kaksi kolmasosaa ihmisen vuorovaikutuksesta, eli sen välittäminen myös virtuaalisesti on tärkeää ja edesauttaa rikkaamman vuorovaikutuksen syntymistä. Kuten haastateltavat toteisivat edellä, vaikeampi ja tunnerikkaampi tilanne vaatii mahdollisimman rikkaan vuorovaikutuksen mahdollistavaa mediaa.

Edelleen hankalien tilanteiden käsittelyn osalta myyjä nostaa esiin keskustelupalstalle tai blogiin tuotetun tekstimuotoisen vuorovaikutuksen hyödyt. Siinä missä reaaliajassa esimerkiksi videopuheluna käytävä keskustelu voi mennä reaktiiviseksi ja kovaääniseksi huutamiseksi, jossa keskustelijat eivät välttämättä tarkoita tai ehdi perustelemaan kaikkea sanomaansa, tekstimuotoon kirjoitettu pidempi viesti esimerkiksi blogissa tai keskustelupalstalla on usein paremmin mietitty ja omat näkökulmat on mahdollista tuoda selkeästi esiin. Myös toimitusjohtaja kommentoi asiaa: *”Hyvin kirjoitettu blogi tai muu pidempään kypsytelty viesti välittää paljon luottamusta. Vertaisin tätä asiaa kirjeen kirjoittamiseen, joka on kautta aikain nähty tyylikkääksi tavaksi tuoda asiansa pohditusti esiin”*.

Mainituista tiimioppimisen edellytyksiä tukevista hyvistä puolista huolimatta konfliktien käsittely nähtiin kuitenkin yhtenä isoimpana haasteena toteuttaa sosiaalisen median välineillä. Aihetta käsitelläänkin seuraavassa ongelmia ja haasteisiin keskittyvässä kappaleessa.

Taulukko 2. Taulukkoon on kerätty sosiaalisen median tärkeimmät hyödyt virtuaalitiimille ja niiden lyhyt kuvaus empiiriseen aineistoon perustuen. Hyödyt jaoteltu prioriteetti järjestykseen tärkeyden mukaan ylhäältä alaspäin.

Hyöty	Kuvaus
Runsas vuorovaikutus	Monipuoliset sosiaalisen median välineet mahdollistavat tiimin erilaisille jäsenille sopivat paikat ja tavat jakaa osaamista ja vuorovaikuttaa.
Mahdollisuus luottamuksen rakentamiselle	Sanattoman viestinnän välittäminen videolla ja epämuodollisen keskustelun siirtyminen pikaviestimen keskusteluryhmiin.

Parempi tavoitettavuus	Mahdollista kysyä asioita nopeasti laajalta- kin joukolta.
Tiimin sisäinen avoimuus	Hiljaisimmillekin mahdollisuus tuoda itse- ään ja mielipiteitään luontevasti tekstimuo- dossa esiin. Kaikki projektiin liittyvä tieto ja keskustelu koko projektiryhmän ja asi- akkaan käytettävissä yhteneväisenä.
Työn tehostuminen	Toistuvasti tarvittavan tiedon tallennus yh- teiseen paikkaan ja sen hyödyntäminen jat- kossa koko tiimin kesken.
Kontaktin luonti	Sosiaalisten median välineiden avulla on mahdollisuus luoda, mutta ennen kaikkea ylläpitää sosiaalisia suhteita tiimissä toimi- viin työkavereihin.
Osaamisen jakaminen ja tunnistaminen	Kirjoitetuista wikeistä ja pikaviesteistä voi- daan tunnistaa osaajia ja tiimin jäsenet voi- vat omaksua niistä ohje- ja tuotetietoa. Osaamisen välitys etäpalavereissa.
Palavereiden ajansäästö	Palaverien aloitus ja lopetus on muodostu- nut selkeäksi. Aikaa ei kulu töiden kan- nalta epäoleelliseen.

5.3.2 Ongelmat ja haasteet

Tässä kappaleessa käsitellään virtuaalitiimin toiminnan ja oppimisen haasteita sosiaalisen median työkalujen välityksellä kommunikoitaessa. Vaikka haastateltavien mielestä virtuaalitiimi ei pystyisi toimimaan ilman näitä työkaluja, he tunnistavat kuitenkin useita ongelmia niiden suhteen. Erityisesti virtuaalisin työkaluin tapahtuvaa kommunikointia ver-
rataan haastatteluissa kasvokkain tapahtuviin kohtaamisiin ja palavereihin. Tämä on ky-
seisen virtuaalitiimin kohdalla luonnollista, sillä kuten aiemmin tutkimuksessa todettiin,
tiimi näkee toisiaan joskus myös kasvotusten ja esimerkiksi yhteisiä palavereita on mah-
dollista sopia tarvittaessa toimistolle.

Siinä missä edellisessä kappaleessa puhuttiin tiimin tehokkuuden lisääntymisestä ja ajan-
säästöstä sosiaalisen median työkalujen avulla, asiaa voidaan katsoa myös toisesta näkö-

kulmasta. Toimitusjohtaja nostaa erityisesti oman laajan roolinsa, mutta myös koko tiimin kontekstin osalta esiin, että pikaviestimellä kommunikoinnin helppous, nopeus ja runsaus vie helposti keskittymisen pois oleellisista asioista.

”Pikaviestimen viesti-notifikaatiot lisäävät keskeytyksien määrää ja haittaava niin sanottuun flow-tilaan pääsemistä. Yhteydenottamisesta on tullut hirveän helppoa, ja jos alkaa seurata jokaista keskustelua, tulee kamalan paljon myös turhaa nippeli-informaatiota omille silmille”. – Toimitusjohtaja

Tuotantopäällikkö on asiasta samaa mieltä: *”Suurin osa lukuisiin eri ryhmiin tulevista viesteistä on ns. nice-to-know –kamaa, joka ei suoraan vaikuta omaan työhön. Kuitenkin viestintifikaatiot houkuttavat lukemaan aina uusimman viestin sen saapuessa ja tämä vie helposti aikaa sen hetkiselä työtehtävältä”. Projektitoteuttaja puolestaan ei kokenut teemaa kovin suureksi ongelmaksi, sillä hänen toimintatapansa on suodattaa sosiaalisen median viestitulvaa vahvasti ja pysyä poissa hänelle epärelevanteista keskusteluryhmistä.*

Erilaisten pikaviestinten videoneuvottelu-ominaisuus ei toimi tuotantopäällikön mielestä vielä teknisestikään riittävällä tasolla. Hän toteaa näin: *”Pienikin lagi ja pätkiminen sekä huonolatuinen kuva haittaa normaalia keskustelua yllättävän paljon, eikä siitä ole päästy täysin eroon nykyvälineillä ja yhteyksillä. Hyvä ja pätkimätön HD-laatuinen kuva tuo kommunikointiin aina yhden tason lisää”. Kaikki haastateltavat nostavat esiin sen, että vaikka kohtuullisesti toimivia videoneuvottelupalveluita on olemassa, niin aina ongelmia nousee esiin ja täydellisesti toimivaa ei ole vielä löytynyt. Vaikka etäpalavereita on helppo sopia ja pitää välineiden toimiessa, niin teknisten ongelmien tullessa palaverin pitäminen voi muuttua jopa mahdottomaksi tai ainakin viedä reilusti suunniteltua enemmän osallistujien aikaa.*

Yhteisöllisen kalenterin osalta pieneksi haasteeksi koettiin se, että virtuaalitiimin jäsenet saavat varata toistensa kalenterista yhteisiä palaveriaikoja vapaasti ja nämä varaukset saattavat tulla esimerkiksi suunnittelu- ja ohjelmointitöiden päälle. Projektitoteuttaja kommentoi asiaa näin: *”Omien sekalaisten töiden ja esimerkiksi projekteihin varatun kehitystyöajan merkitseminen kalenteriin on tiimimme jäsenillä vaihtelevaa ja tästä syystä toisten tekemät kalenterivaraukset saattavat sotkea päivärytmiä”. Tuotantopäällikkö ja myyjä toki tähdentävät, että palaveri varauksia ei ole pakko hyväksyä, mutta niihin pitää kuitenkin reagoida esimerkiksi perumalla ja ehdottamalla uutta sopivaa aikaa. Tämäkin vie ylimääräistä aikaa ja myös uusi ajankohta ehdotus voi osua helposti väärään paikkaan.*

Wikien osalta haasteena nähtiin erityisesti niiden täyttämisen vastuunjako ja wiki-artikkeleiden kirjoittamiseen ja täydentämiseen käytetty aika. Tuotantopäällikkö toteaa, että laadukkaan wikin kirjoittaminen on työlästä ja tämän takia tiimin on oltava tarkkana sen kanssa, mistä aiheista wikejä tehdään ja kuka niiden sisältöä valvoo.

”Kaikesta ei väkisin kannata tehdä wikiä, vaan pysähtyä pohtimaan hetkeksi, onko tämä esimerkiksi sellainen tieto tai prosessi, jota tullaan tarvitsemaan jatkossa useasti. Wiki-

kulttuurin synnyttyä tämä pohdinta ei kuitenkaan ole itsestään selvää, vaan wikeihin tulee tallennettua paljon tietoa turhaan”. Toimitusjohtaja toteaa puolestaan tiiviisti: ”Jos wille ei ole nimetty vastuuhenkilöä, joka vastaa laadukkaan dokumentaation syntymisestä, homma ei tule lentämään niin, että siitä olisi tiimin toiminalle hyötyä. Lisätkää kaikki vain sinne –tyyppinen lähestymistapa ei vain toimi”. –Myyjä

Luottamuksen rakentaminen

Luottamuksen rakentamisen haasteista puhuttaessa myyjä ja toimitusjohtaja nostavat isona teemana esiin sanattoman viestinnän roolin ihmisten välisessä kommunikoinnissa. He painottavat sen puuttuvan kokonaan tekstiin perustuvassa kommunikoinnissa ja osittain myös äänen ja kuvan avulla käytävästä vuorovaikutuksesta. Sanattoman viestinnän vajavaisuus estää toimitusjohtajan mukaan tietyssä tilanteissa toisen henkilön tarkoituksien ymmärtämisen lähes kokonaan ja voi aiheuttaa väärinkäsityksiä, joiden vaikutukset voivat kumuloitua koko tiimiin ja rapauttaa luottamusta pitkälläkin aikavälillä.

Merkityksellisen ensivaikutelman luominen toiseen henkilöön ensitapaamisella koettiin isoksi haasteeksi sosiaalisen median välineillä. Ensikontaktin tekeminen on hyvin helppoa ja nopeaa virtuaalisesti esimerkiksi pikaviestintä tai keskustelupalstaa käyttäen, mutta sen pohjalle on haastatteluaineiston mukaan hyvin hankala rakentaa pitkäkestoista ja avointa luottamussuhdetta. Myyjä oli tästä erityisen tiukka: *”Tiimin välistä kestävä luottamusta ei voida luoda tyhjästä vain virtuaalisin välinein vaan se tapahtuu aina face-to-face. Luottamusta voi kyllä tutustumisen jälkeen ylläpitää ja kehittää sosiaalisen median työkaluin”*.

Projektitoteuttaja on tässä samoilla linjoilla, ja sanoo myös, että tiimin luottamuksen rakentaminen ja tiimioppiminen ovat hänen mielestään mahdollista virtuaalisesti, mutta se vaatii varsinkin aluksi myös kasvotusten tapahtuvaa kommunikaatiota.

”Jos emme näe toisen tiimin jäsenen kanssa koskaan kasvotusten, niin mielekäs vuorovaikutus kehittyy mielestäni paljon hitaammin. Oikeanlaisten persoonien kohdatessa tarpeeksi hyvissä virtuaalisissa olosuhteissa niin luottamuksella on mahdollisuus kuitenkin kehittyä nopeastikin”. –Projektitoteuttaja

Tuotantopäällikkö on paljon avoimempi luottamuksen rakentamisen mahdollisuudelle sosiaalisessa mediassa: *”Kautta internetin historian ihmiset ovat jopa rakastuneet keskustelupalstojen ja chat-ryhmien kautta. Toisen ihmisen voi oppia tuntemaan hyvinkin syvällisesti sosiaalisen median kautta ajan kanssa, ja erilaisista, jonkin asian ympärille syntyneistä yhteisöistä voi tulla hyvinkin tiiviitä. Tämä on kuitenkin toki hyvin eri tyylistä ja hitaampaa kuin aidon kohtaamisen kautta.”* Hänkin kuitenkin myöntää, että voimakas tiimiytyminen ja luottamuksen rakentaminen vaatii mielellään ajoittaista fyysistä kohtaamista.

Osaamisen jakaminen ja tunnistaminen

Yleisellä tasolla osaamisen jakamiseen ja tunnistamiseen sosiaalisen median välinein ei haastatteluaineiston perusteella liittynyt suuria ongelmia ja työkalut koettiin tarkoitukseen sopiviksi. Aiheesta puhuttaessa nostettiin kuitenkin erityisesti esiin pariin työkaluun liittyviä haasteita. Kuten edellisessä hyötyjä käsittelevässä kappaleessa todettiin, haastatteltavat kokivat wikit ja keskustelupalstan perinteisinä tiedon jakamisen ja osaamisen tunnistamisen välineinä. Wiki-työkalu nostettiin tiimioppimisen kannalta hyvin positiivisesti esiin, ja se koettiin virtuaalitiimissä tärkeäksi välineeksi. Toimitusjohtaja kuitenkin toteaa, että: *”Osaamisen jakamisen kantilta sorrumme edelleen laittamaan wikeihin liikaa kamaa, sillä se joidenkin teemojen osalta vakiintunut paikaksi, jonne laitetaan tietoa varmuuden vuoksi. Määrä siis korvaa osittain laatua tällä hetkellä”*.

Haastatteluaineiston perusteella edellä mainitun voidaan todeta olevan tarkasteltavassa virtuaalitiimissä ongelma, sillä heikkolaatuinen nopeasti lisätty tieto luo helposti vääriä mielikuvia sen kirjoittaneen henkilön osaamisesta. Lisäksi potentiaalinen väärä tai vajaa tieto ei luonnollisesti auta tiimiä oppimaan wikin kautta parhaalla mahdollisella tavalla.

Kuten tutkimuksessa aiemmin todettiin, keskustelupalstoja käytetään tiimissä edelleen esimerkiksi asiakasprojekteihin liittyen ja tieto jakautuukin niiden kautta luonnollisesti kolmansille osapuolille. Silti laajempaan tiimin sisäiseen käyttöön niiden ei koettu soveltuvan, sillä osaamista pystytään pienessä tiimissä jakamaan paljon tehokkaammin muilla keinoin. Projektitoteuttajan mukaan on nykypäivänä iso kynnys saada ihmiset edes innostumaan ja käyttämään keskustelupalstaa aktiivisesti, sillä monet ovat jo tottuneet paljon reaaliaikaisempaan ja nopeampaan viestintään esimerkiksi pikaviestimien kautta. Myyjä kommentoi asiaa näin: *”Keskustelupalsta jää osaamisen jakamisessa hieman limboon, sillä sama informaatio voidaan jakaa niin monella eri tavalla ja keskustelupalsta on näistä harvoin intuitiivisin vaihtoehto”*.

Toimitusjohtaja ei ole haastattelussa erityisen innostunut keskustelupalstoista eikä käytä niitä itse, vaikka tietääkin, että osa virtuaalitiimistä hoitaa edelleen sekä keskinäistä että tiimin ulkopuolelle suuntautuvaa viestintää keskustelupalstan kautta.

”Keskustelupalsta sopii hieman hitaampaan viestintään virtuaalitiimissä. Se jää mielestäni sähköpostin ja pikaviestimen välimaastoon ja sille saattaa olla hankala keksiä tarkoitusta. Esimerkiksi tästä syystä keskustelupalstoista on paljon luovuttu tiimimme sisäisessä viestinnässä.” – Toimitusjohtaja

Myyjä on asiassa samoilla linjoilla tiivistäen asian hieman tylymmin: *”Keskustelupalsta on huono pikaviestin”*. Hänen mielestään keskustelupalstojen aika alkaa olla ohi ja ei näe välineelle arvoa oman tiiminsä käytössä. Hän tarkentaa näkökantaansa näin: *”Pikaviestin ja wiki ovat korvanneet keskustelupalstan ainakin pienemmän virtuaalitiimin käytössä. Voin kuitenkin nähdä isomman, esimerkiksi 100 hengen, tiimin löytävän keskustelupalstalle paikan jokapäiväisen työn ja vuorovaikutuksen helpottajana”*.

Myös paljon keskustelupalstaa käyttävä tuotantopäällikkö on samaa mieltä siitä, että ai-
van pienellä tiimillä keskustelupalstan hyödyt usein katoavat. Hän kuitenkin puolustaa
työkalua tiimin nykyisessä projektikäytössä ja sanoo, että sitä olisi hankala korvata muilla
sosiaalisen median työvälineillä.

Avoimuus ja runsas vuorovaikutus

Myyjän mukaan tekstin, videon ja äänen avulla käydyssä kommunikoinnissa kehonkielen
puuttuminen vaikuttaa hiljaisempiin ja vetäytyneempiin palaverin osallistujiin. Jos pala-
verin puheenjohtaja tai muu henkilö ei aktiivisesti kysy mielipiteitä tai puheenvuoroja
niin eivät anna tai pääse antamaan panostaan, jolloin vuorovaikutus tiimin välillä jää va-
jaaksi. Myyjä tarkentaa omaa näkemystään näin: *"Kehonkielen puuttuminen vaikuttaa
erityisesti hiljaisempiin ja vetäytyneempiin kavereihin. Jos etäpalaverin puheenjohtaja
tai muu enemmän äänessä oleva henkilö ei aktiivisesti kysy mielipiteitä tai puheenvuoroja
kaikilta, niin hiljaisemmat eivät anna tai pääse antamaan panostaan, sillä varsinkin
isomman porukan virtuaalipalaverissa on helppo vetäytyä."* Tämä vaikuttaa tietysti ne-
gatiivisesti tiimin oppimiseen, sillä hiljaisempien osallistujien mahdollisesti tärkeitä nä-
kökantoja ei tule sanottua avoimesti ääneen.

Edellisessä hyötyjä käsittelevässä kappaleessa viitattiin palavereiden osalta aloittamisen
ja lopettamisen nopeuteen pikaviestintä käyttäen, sillä niin sanottu kahvipöytäkeskustelu
jää virtuaalisin välinein pidetyissä palavereissa puuttumaan. Myyjä nostaa esiin tämän
huonona puolena sen, että juuri tuo "small talk" rakentaa tiimin välille avoimempia ja
vahvempia suhteita, sekä tuo työpäivään mahdollisesti paljonkin piristystä. Vain pika-
viestimen video- tai äänipalavereiden kautta käyty keskustelu voikin siis jättää osallistujat
kaipaamaan enemmän vapaampaa, töihin liittymätöntä vuorovaikusta, jota on haastatte-
luaineiston mukaan hankalampi välittää virtuaalisesti.

Edelliseen liittyen projektitoteuttaja nostaa pikaviestimellä käydyin palaverin haasteena
esiin sen, että esimerkiksi nauru tai toisten osallistujien ilo ei välity tehokkaasti edes vi-
deoyhteyden välityksellä. Hän sanoo, että *"Ongelma korostuu silloin, kun videopalave-
riin osallistuu useampi henkilö, jotka ovat samassa huoneessa ja he ottavat yhteyttä yk-
sittäisiin virtuaalitiimin jäseniin."* Tämän johdosta osallistuja voi tuntea itsensä ulko-
puoliseksi, eikä se auta avoimen ilmapiirin rakentamisessa. Tämän lisäksi edellisessä lai-
nauksessa kuvaillussa tilanteessa puheenvuorojen jako on haastavaa, sillä samassa huo-
neessa olevat henkilöt saavat virtuaalisia osallistujia helpommin puheenvuoron haltuun.
Tuotantopäällikkö kommentoi aiheitta näin: *"Välillä tuntuu, että onnistuneen ja avoimen
palaverin kannalta on tosi hankalaa, jos osa tiimin jäsenistä on samassa huoneessa ja
osa videolla. Mitä enemmän porukkaa osallistuu, sitä hankalammaksi homma potentiaa-
lisesti menee"*. Tämän lisäksi hän muistuttaa uudelleen, että pienikin viive video- tai ää-
niyhteydessä edesauttaa useamman osallistujan aiheuttamaa ongelmaa, jos osa osallistuu
fyysisesti samasta paikasta.

Konfliktien käsittely

Myyjän ja toimitusjohtajan haastatteluissa tulee vahvasti esiin, että mitä vakavammaksi jokin tiimin sisäinen asia menee, sitä rikkaamman viestintäkanavan sen käsittely tarvitsee, jotta tilanteesta voidaan selvittää kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla sekä mahdollisesti myös oppia. Myyjä muotoilee asian näin: *”Mitä suuremmaksi negatiivinen ilma-
piiri kasvaa ja mitä korkeammaksi vahvat tunteet, kuten esimerkiksi viha, pettymys tai
suru nousevat, sitä enemmän keskusteluun tarvitaan empatiaa. Empatian välittäminen
kanssakeskustelijalle puolestaan vaatii useampaa eri aistimusta, kuin mitä sosiaalisen
median työkaluilla voidaan välittää”*. Myyjä korostaa, että ihmisen elekieli kertoo par-
haiten, onko hän oikeasti esimerkiksi pettynyt tai vihainen. Tätä on mahdotonta tunnistaa
tekstin välityksellä, mutta hyvin hankala tulkita edes pikaviestimen avulla käydyssä vi-
deoneuvottelussa. Toimitusjohtaja kommentoi aiheita näin: *”Mitä haastavampi keskus-
teltava teema on ja mitä todennäköisemmin se voi aiheuttaa voimakkaita tunnereaktioita,
väärintulkintoja tai kriisejä, sitä harkitummin käytetty viestintämedia pitää valita”*.

Kaikki haastateltavat ovat sitä mieltä, että edellä kuvatut hankalat asiat on aina paras kä-
sitellä kasvotusten. Tarkasteltavan virtuaalitiimin kohdalla se on mahdollista, sillä tiimin
jäsenillä on etäisyyksien puolesta mahdollisuus nähdä toisiaan myös kasvokkain. Haas-
tateltavat tunnistavat tämän konfliktien ja hankalien asioiden käsittelyn yhdeksi suurim-
mista haasteista virtuaalisessa kommunikoinnissa.

*”Jos edessä on potentiaalisesti hankala palaveri tai esimerkiksi jonkin kriisin käsittely,
niin valitsen aina aidon tapaamisen virtuaalipalaverin sijaan, mikäli sen vain on mah-
dollista. Videoneuvotteluun liittyy aina se huoli, että onko toinen oikeasti tilanteessa
läsnä”*. – Tuotantopäällikkö

Taulukko 3. Taulukkoon on kerätty oleelliset tunnistetut haasteet ja niiden kuvaus em-
piiriseen aineistoon perustuen. Taulukon kohdat jaoteltu prioriteetti järjestykseen ylhäältä
alaspäin.

Haaste / Ongelma	Kuvaus
Konfliktien käsittely hankalaa	Sosiaalisen median välineet eivät välitä tarpeeksi sanatonta viestintää, joka koetaan äärimmäisen tärkeäksi, kun käsitellään tunnepitoisia ja hankalia asioita.
Työn keskeytykset	Pitkin päivää tulevat viestintänotifikaatiot houkuttavat lukemaan ja epärelevantitkin viestit vievät huomion varsinaisesta työstä. Tätä vahvistaa se, että pikaviestin luonut

	kulttuuria, jossa kysymyksiin odotetaan vastausta heti.
Tiimin jäseniin henkilökohtaisella tasolla tutustuminen ja luottamuksen rakentaminen	Sanattoman viestinnän välittämisen vajavaisuus virtuaalisesti ja epämuodollisen keskustelun tai ”small talkin” puuttuminen esimerkiksi videopalavereista hidastaa vahvojen luottamussuhteiden luomista tiimissä.
Avoimuus ja osallistuminen palavereissa potentiaalisesti vajavaista	Virtuaalipalavereissa on helppo halutesaan vetäytyä, jos aihe ei esimerkiksi kiinnosta tai henkilö ei tykkää olla äänessä. Lisäksi esimerkiksi ilo ja muut tunteet eivät välity tehokkaasti kaikille osallistujille.
Merkityksellisen ensivaikutelman luonti	Vain virtuaalisin välinein tehty ensikontakti ei tue pitkäkestoista ja avointa luottamussuhdetta parhaalla mahdollisella tavalla verrattuna kasvokkain tapahtuvaan ensikontaktiin.
Liiallinen informaatiotulva	Tavoittamisen voidaan ajatella olevan liiankin helppoa ja turhaa tietoa tulee prosessoitavaksi eri välineiden kautta valtavasti. Tämä vie aikaa ja syö tehokkuutta.

5.4 Tulevaisuus

Virtuaalitiimin jäsenet saivat haastattelun lopuksi kertoa vapaasti, mitä odottavat tai toivovat tulevaisuuden sosiaalisen median työkaluilta tutkimuksessa käsiteltyjen teemojen suhteen. Yksikään haastateltava ei nostonut tämän hetken tilanteessa mitään akuuttia toimintaa estävää asiaa esiin, joka pitäisi heti lähitulevaisuudessa muuttaa. Kaikki haastateltavat kuitenkin nostivat esiin erilaisia toiveita, joita on kerrattu seuraavassa.

Toimitusjohtajan eniten odottama teema oli puheella toimivien käyttöliittymien yleistäminen. Virtuaalitiimin toimintaan tämän linkittyi esimerkissä siten, että jokaisella tiimin jäsenellä olisi jatkossa niin sanottu ”älykäs assistentti”, jolle voisi kertoa puheella ohjeita, kuten ”sovi yhteinen palaveri tiimin kanssa tälle viikolle”. Tämän jälkeen assistentit, jotka tuntisivat käyttäjänsä kalenterin lisäksi esimerkiksi tämän arkirutiinin, kommunikoida toistensa kanssa ja varaisivat tiimille mahdollisimman optimaalisen palaveriajan.

Tuotantopäällikkö perään kuulutti tulevaisuudelta eniten toimivia, pätkimättömiä ja huip-pulaatuisia videopuheluyhteyksiä tai jopa virtuaalilasein tapahtuvaa kommunikointia. Hän tarkensi toivettaan näin: *”Odotan että tulevaisuudessa nettikaistan leveydestä ei tarvitse enää edes puhua, vaan se on kaikkialla langattomastikin niin iso, että voit puhua ultra HD –laatuisen videopuhelun pätkimättä koska tahansa ja mistä tahansa”*. Hän piti etäpalavereiden miellyttävyyden kannalta erittäin tärkeänä, että jokainen näkee ja kuulee toisensa mahdollisimman kirkkaasti ja latenssin ollessa huomaamatonta.

Myyjä korosti olevansa tyytyväinen tämän hetkisiin virtuaalitiimin vuorovaikutusvälineisiin, mutta toivoi, että tulevaisuudessa eri alustat ja järjestelmät toimisivat automaattisesti paremmin yhteen. Esimerkiksi wiki-artikkelin yhteyteen tulisi automaattisesti kyseisestä aiheesta käydyt pikaviestinkeskustelut tai aiheeseen liittyvät tiedostot ja tulevat palaverit. Hän toteaa näin: *”Toivon, että muutaman vuoden sisällä on mahdollista joillain sovitulla kriteereillä yhdistää kaikki oleellinen ja relevantti tieto automaattisesti toisiinsa ja hyödyntää tätä esimerkiksi myynnissä. Yksi tieto yhdessä paikassa täytyy olla ohjaavana mottona”*.

Projektitoteuttajalla oli tulevaisuuden kuvaan ja toiveisiin muista eniten eroava näkökulma: *”En kaipaa työkalujen osalta oikeastaan mitään. Mielestäni nykyiset työvälineet mahdollistavat kaiken tarpeellisen riittävät tehokkuuden saavuttamiseksi. Liiallinen tehokkuus ei ole mielestäni edes tavoiteltavaa”*. Hän kuitenkin myöntää, että pieni nykyisten ominaisuuksien viilaus paremmiksi voisi olla paikallaan. Esimerkkinä projektitoteuttaja käyttää tuotantopäällikön tavoin videoneuvotteluyhteyksien varmempaa ja laadukkaampaa toimintaa.

Kaikki haastateltavat toivat lisäksi esiin työkalujen tulevaisuuden käyttöönoton suhteen, että uudet välineet tulevat jatkossa käyttöön yhä enemmän ”alhaalta ylöspäin”. Tällä tarkoitetaan sitä, että yrityksen johto ei päättä mitkä työkaluja henkilökunta ottaa käyttöön, vaan pienemmät ryhmät tai tiimin kokeilevat omassa toiminnassaan eri välineitä monipuolisesti ja niistä parhaiten toimivat laajenevat pikkuhiljaa koko yrityksen yleiseen käyttöön.

6. POHDINTA JA YHTEENVETO

Tämän kappaleen tarkoituksena on käydä läpi tehdyn tutkimuksen teoriaosuuden ja empiirisen osuuden tuloksia ja verrata näitä toisiinsa. Pohdinnassa pyritään tunnistamaan tärkeimmät yhtäläisyydet edellisten välillä sekä tarkastelemaan, mitä kirjallisuuden perusteella tehtyjä päätelmiä haastatteluaineisto ei tue.

Yhteenvedossa kerrataan ensin suoritettujen tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja johtopäätökset. Tämän jälkeen arvioidaan saatujen tulosten luotettavuutta kriittisesti ja lopulta pohditaan, mitä olisi mielekästä tutkia aiheen parista jatkossa.

6.1 Pohdinta

Kirjallisuuskatsauksen perusteella valittuun virtuaalitiimin ideaaliseen sosiaalisen median työkalupakettiin tuli lopulta valittua melko paljon ominaisuuksia, jotka listattiin kappaleessa 4.3. Nämä olivat pikaviestin, wiki, keskustelupalsta, blogi, tiedostonjakopalvelu ja yhteisöllinen kalenteri. Jo teorian pohjalta voitiinkin pohtia ja kyseenalaistaa, tarvitseeko virtuaalitiimi todella näitä kaikkia oppiakseen ja työskennelläkseen tehokkaasti. Tutkimuksen empiirinen osuus vahvisti osittain tätä epäilystä (kappale 5.2.4), sillä tarkastelun alla olleen virtuaalitiimin tapauksessa erityisesti tiimin sisäisen blogin asema kyseenalaistettiin vahvasti ja se nähtiin enemmän ulospäin suuntautuvana viestintänä, josta tiimin sisällä on myös mahdollisuus ajoittain hyötyä. Myös keskustelupalstan roolia kyseenalaistettiin kappaleissa 5.2.4 ja 5.3.2 erityisesti toimitusjohtajan ja myyjän puheenvuoroissa. Vaikka projektitoteuttaja ja tuotantopäällikkö puolustivat keskustelupalsta työkalun asemaa sisäisissä ja ulkoisissa projekteissa, taipuivat hekin sille kannalle, että palsta olisi tarkasteltavista välineistä blogin jälkeen helpoiten korvattavissa esimerkiksi pikaviestimen, tiedostopalvelun ja sähköpostin yhdistelmällä.

Empiirisen tutkimuksen kappaleen 5.2.1 mukaan ylivoimaisesti tärkeimmäksi työvälineeksi nousi haastatteluiden perusteella video- ja äänipuhelut sekä tiedostojen ja ruudunjaon mahdollistava pikaviestin. Myös kirjallisuuskatsauksen kappaleen 4.2 voidaan sanoa tukevat vahvasti työkalun tärkeyttä. Sekä empiria että teoria toivat esiin pikaviestimen mahdollistaman runsaan ja nopeatempoisen vuorovaikutuksen sekä sen, että pikaviestimen avulla voidaan välittää ja tunnistaa osaamista.

Pikaviestimen nouseminen virtuaalitiimin tärkeimmäksi sosiaalisen median työkaluksi oli siinä mielessä hyvin todennäköisistä, että yhteen työkaluun on pakattu tässä tutkimuksessa käytetyn kuvauksen mukaan hyvin monta ominaisuutta. Olisi ollut mahdollisesti mielenkiintoista tarkastella työkalun ominaisuuksia ja niiden tärkeyttä tiimille vielä enemmän erillisinä toimintoina. Pikaviestin on myös ainoa työkalu, jolla voidaan välittää kattavammin sanatonta viestintää muun muassa ilmeiden, eleiden ja äänenpainojen

avulla. Sanaton viestintä nostettiin sekä teoriaosuudessa että empiirisessä osuudessa hyvin tärkeäksi aspektiksi luottamuksen rakentamisen ja toisen keskustelijan oikeiden tunteiden ymmärtämisen suhteen.

Empirian ja teorian isoin ristiriita tämän teeman suhteen löytyi siitä, että teorialtutkimus ei kyseenalaistanut tai nähnyt oleellisia haasteita sanattoman viestinnän välittymiseen pikaviestin-työkalun avulla, vaan sen todettiin olevan mahdollista ja toimivaa. Haastattelussa kuitenkin tuotiin vahvasti esiin, että edes videolla ei voida välittää koko sitä tunteiden, eleiden ja tunnelman skaalaa, joka kasvotusten tapahtuvassa vuorovaikutuksessa on läsnä. Kuten kappaleessa 5.3.2 todetaan, etävuorovaikutus jää tämän johdosta väkisinkin aina vajaaksi ja vaikeuttaa luottamuksen rakentamista sekä erityisesti hankalien tilanteiden ratkaisua.

Empiirisessä osassa, erityisesti kappaleessa 5.3., korostui se, että tehokas luottamuksen rakentaminen, avoimen ilmapiirin luonti ja tätä kautta tiimioppiminen vaatii erityisesti alkuun myös kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. Tämä näkökulma ei tullut kirjallisuuden pohjalta näin vahvasti esiin, mutta teoriaosuudessa todettiin, ettei kasvokkain tapahtuvaa viestintää voi täysin korvata virtuaalisesti ja vuorovaikutuksen haasteet ovat virtuaalitiimillä normaalia tiimiä isommat.

Töihin liittymättömät niin sanotut ”kahvipöytäkeskustelut” tulivat esiin osana tätä teemaa sekä teoriassa että empiirisessä osuudessa. Teorian mukaan sosiaalisen median välineet mahdollistavat hyvin epämuodolliseksi luokiteltavan keskustelun, jonka kautta tiimi oppii tuntemaan toisensa paremmin myös henkilökohtaisella tasolla. Esimerkiksi Sivunen (2007) korosti kappaleessa 4.2 keskustelupalstojen merkitystä epämuodollisen keskustelun välittäjänä. Haastatteluaineisto ei täysin tukenut teorian päätelmiä, sillä kohdeyrityksen virtuaalitiimin jäsenet korostivat 5.2 ja 5.3. kappaleissa nimenomaisesti sitä, että epämuodollista keskustelua käydään etänä paljon vähemmän kuin kasvokkain, ja esimerkiksi palaverit ovat tätä kautta tehokkaampia, ihmisten keskittyessä enemmän vain työasioihin ja lopettaessa etäpalaverit nopeasti asioiden käsittelyn jälkeen. Vaikka epämuodollisen keskustelun kokonaismäärä on virtuaalisesti toimiessa vähäisempi, nostettiin kuitenkin esiin, että se on siirtynyt virtuaalitiimissä enemmän tekstimuotoon pikaviestimen mahdollistamiin yhteisiin keskusteluryhmiin. Tämän todettiin haastatteluissa auttavan työpäivän aikana jaksamista, luottamuksen rakentamista ja myös toisiin henkilökohtaisemmin tutustumista, joten teoria osuuden päätelmiä ei voida empirian perusteella pitää kokonaan paikkansapitämättöminä.

Haastatteluaineiston ja kirjallisuuskatsauksen välillä oli iso ristiriita myös konfliktien ratkaisusta puhuttaessa. Siinä missä kirjallisuus sanoo (kappale 4.2), että konflikteja ja ristiriitoja voi käsitellä esimerkiksi keskustelupalstoilla, empiirisessä osuudessa tätä käsittelytapaa ei tunnustettu. Ennemminkin 5.3.2. kappaleessa tuotiin esille, ettei vaikeita konflikteja ja ristiriitoja voida käsitellä tekstimuodossa ja esimerkiksi blogeille ei nähty asi-

assa käyttöä, toisin kuin teoria ehdotti. Lisäksi teoriassa nostettiin esiin, että pikaviestimen reaaliaikaisen keskustelun avulla voidaan jopa helposti ehkäistä jäsentenvälisiä konflikteja. Tätäkään havaintoa haasteltavat eivät allekirjoittaneet, vaikka kaikki olivat sitä mieltä, että erityisesti pikaviestimen video-ominaisuus mahdollistaa vaikeiden asioiden käsittelyn sosiaalisen median välineistä parhaiten, sen välittäessä osittain myös sanatonta viestintää, joka on tässä asiassa erityisen tärkeässä roolissa.

Innovatiivisuus ei tullut myöskään haastatteluaineistossa suoraan esiin ollenkaan. Tätä voidaan pitää mielenkiintoisena havaintona, sillä se nostettiin kirjallisuudessa tärkeäksi tiimitoiminnan päämääräksi.

Sekä teorian että empirian perusteella voidaan pitää selvänä, että työkalujen määrää voidaan virtuaalitiimin koosta ja tarpeista riippuen räätälöidä. Tiimin täytyy vain itse selvittää ja valita, mitä ominaisuuksia se eniten tarvitsee. Empiirisessä osuudessa nostettiin esiin, että pieni tiimi pärjää teoriaosuudessa määritettyä työkalupakkia vähemmälläkin, mutta tunnustettiin, että iso, esimerkiksi sadan hengen virtuaalitiimi, tarvitsee todennäköisesti kaikkia ominaisuuksia vuorovaikutuksen onnistumiseen. Erityisesti tiimin sisäistä blogia pidettiin asiana, jonka merkitys korostuu tiimin koon kasvaessa. Kirjallisuuskatsaus ei erityisesti huomionnut tiimin kokoa haastatteluaineiston tavoin.

Esimerkiksi hyvin pienen, muutaman ihmisen muodostaman virtuaalitiimin voitaisiin ajatella korvaavan monta työkalua (esim. blogin, jakopalvelun, keskustelupalstan) pelkällä videoneuvotteluun taipuvalla pikaviestimellä, joka mahdollistaa tiedostonjaon ja josta näkee vähintäänkin tekstipohjaisesti käydyn keskustelun historian. Tiimin luonteesta riippuu, löytäkö se välttämättä mitään käyttöä joillekin työkaluille. Esimerkiksi wiki-työkalu voi olla täysin turha, mikäli virtuaalitiimin ei tarvitse tuottaa ollenkaan tekstiä tai ohjeita.

Voidaan kuitenkin todeta, että realistisesti ei voida olettaa tutkimuksessa esitetyn virtuaalisen työtilan välineiden automaattisesti helpottavan kaikkien virtuaalitiimien oppimista ja työskentelyä mainittavasti. Kuten tutkimuksessa todetaan, oppiminen lähtee kuitenkin aina ihmisistä eikä teknologioista itsestään. Virtuaalitiimin kokoamisesta ja töiden alullepanosta vastuussa olevalta henkilöltä vaaditaan todennäköisesti erittäin hyviä johtamistaitoja ja hyvää koordinoitukykyä, jotta työvälineet saadaan integroitua koko tiimin toimintaan mielekkäästi. Haasteltavat toivat esiin myös sen, että työkalut leviävät koko yrityksen toimintaan nykyään yhä enemmän orgaanisesti ja ”alhaalta ylöspäin”, eli johto ei aina määrää, mitä työkalua ryhdytään käyttämään. Johtamiseen liittyvät asiat olivat kuitenkin tämän diplomityön aihepiirin ulkopuolella ja niistä olisi mielenkiintoista tehdä oma tutkimuksensa.

Huomioitavaa on myös, että tämän virtuaalitiimin tapauksessa on tiimioppimisen kannalta iso tuki siitä, että henkilöt näkevät toisiaan myös kasvotusten, ja näin se ei todennäköisesti osaa tuoda esiin kaikkia niitä haasteita, joita pelkästään virtuaalisilla välineillä

vuorovaikutus toisi esimerkiksi luottamuksen rakentamiseen ja osaamisen tunnistamiseen. Myös kulttuurien ollessa tiimissä yhteneväiset, ei päästy tarkastelemaan teoriaosuudessa esitettyä monikulttuurisen tiimin hedelmällisyyttä.

Puhuttaessa sosiaalisen median tulevaisuudesta virtuaalitiimin toiminnassa tärkeimpänä huomiona nousee esiin, että haastateltavat ovat melko tyytyväisiä nykytilanteeseen, eivätkä toivo isoja muutoksia nopealla aikataululla. Sosiaalisen median työkalut koettiin tarpeellisiksi ja pääosin hyvin toimiviksi ja akuutisti toivotut asiat ovat vain marginaalisia parannuksia. Näistä mainittakoon muun muassa useampaan kertaan empiirisessä osuudessa esiin noussut pikaviestimen video- ja ääniyhteyden latenssi ja yleinen laatu.

6.2 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä kappaleessa käsitellään ensin suoritettun tutkimuksen keskeisimpiä johtopäätöksiä muun muassa tutkimusongelmien kautta. Tämän jälkeen arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pohditaan sen mahdollisia heikkouksia. Lopuksi esitellään tutkimuksen suorittamisen aikana syntyneitä jatkotutkimusehdotuksia.

Tutkimuksen yhteenvetona voidaan todeta, että virtuaalitiimin toiminta todella helpottuu ja tehostuu sosiaalisen median työkalujen avulla. Myös tiimioppiminen on hyvin mahdollista virtuaalisesti ja tarkasteltujen työkalujen useat ominaisuudet edesauttoivat sen toteutumista. Yleisellä tasolla sekä tutkimuksen teoriaosuuden kirjallisuuskatsaus että empiirisen osuuden haastattelututkimus tukivat näitä väitteitä.

Erityisesti tiimioppimisen näkökulmasta tunnistettiin empiirisessä osuudessa myös isoja haasteita, kun verrattiin sitä normaalin tiimin kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Isoimmaksi haasteeksi nousi tärkeän sanattoman viestinnän välittäminen sosiaalisen median kautta. Kohdeyrityksen virtuaalitiimi koki, että tämä vaikuttaa ennen kaikkea toiseen ihmiseen tutustumiseen ja luottamukseen rakentamiseen hänen kanssaan. Tutkimuksen kannalta hyvin tärkeänä havaintona teoriaosuudessa tämä asia ei noussut erityisesti esiin.

Johdannossa tutkimuksen pääasialliseksi tutkimusongelmaksi määritettiin seuraava kysymys:

- Voidaanko virtuaalitiimin toimintaa ja oppimista edesauttaa sosiaalisen median välinein?

Tehdyn tutkimuksen perusteella pääasialliseen tutkimusongelmaan voidaan vastata yksiselitteisesti, että sosiaalisen median välineet auttavat virtuaalisen tiimin toimintaa. Sekä kirjallisuuskatsaus että tutkimuksen empiirinen osuus tukevat yhdessä tätä väitettä. Myös tiimioppimisen voidaan todeta tutkimuksen mukaan olevan mahdollista sosiaalisen median työkalujen avulla, vaikka se on todennäköisesti hitaampaa, kuin tavallisen tiimin oppiminen.

Pääasiallisen tutkimuskysymyksen alaongelmia olivat seuraavat kysymykset:

- Mitkä ovat tiimitoiminnan ja tiimioppimisen edellytykset?
- Mitkä ovat virtuaalitiimin toimintaan ja oppimiseen sopivat sosiaalisen median työkalut ja mitkä ovat niiden oleelliset hyödyt ja ongelmat?

Tiimitoiminnan vaatimuksiin kuuluivat tutkimuksen mukaan monipuoliset osaajat, toimiva yhteistyö ja selkeät pelisäännöt. Mikäli tiimissä on erilaisia arvoja ja kulttuureja sekä eriäviä mielipiteitä, sitä todennäköisempää on, että sen toiminta ja tulokset ovat heidän omiaan. Näiden erilaisuuksien yhdistämisen todettiin olevan haastavaa erityisesti virtuaalitiimeissä, joissa fyysinen kohtaaminen ei toteudu.

Kirjallisuuskatsauksen mukaan tiimioppimisen edellytyksiksi ja ehdoiksi voitiin listata seuraavat:

- avoimuus ja mielipiteiden ristiriitojen rakentava hyödyntäminen
- keskinäinen luottamus ja toistensa tunteminen
- runsas vuorovaikutus, dialogi ja reflektiivisyys
- osaamisen jakaminen ja tunnistaminen
- kyky tunnistaa häiriöt ja käsitellä konflikteja
- tasaisesti jaettu työmäärä
- sulkeutumisen estäminen, yhteydet ulospäin

Empiirisen osuuden haastatteluaineistossa näistä korostuivat tärkeinä edellytyksinä erityisesti luottamuksen rakentaminen, avoimuus, runsas vuorovaikutus, osaamisen jakaminen ja tunnistaminen sekä kyky käsitellä konflikteja.

Yrityksen sisäisen virtuaalitiimin käyttöön sopiviksi sosiaalisen median välineiksi listattiin teoriaosuudessa seuraavat:

- tekstin, äänen, videokuvan ja tiedostonjaon mahdollistava pikaviestin
- yhteisöllisen tekstintuoton mahdollistava ja versiohistorian säilyttävä wiki
- keskustelupalsta
- monipuolinen, hakutoiminnolla varustettu tiedostonjakopalvelu
- blogi
- yhteisöllinen kalenteri

Empiirisessä osuudessa listan ensimmäisenä mainittu pikaviestin nousi ylivoimaisesti eniten esiin ja tutkimuksen pohdinnassa päädyttiin siihen, että se on tärkein yksittäinen työkalu virtuaalitiimin tehokkaan toiminnan ja oppimisen kannalta. Muista työkaluista tärkeiksi työn ja oppimisen tukivälineiksi koettiin kaikkien haastateltavien mielestä wiki ja yhteisöllinen kalenteri. Tiedostonjakoa sosiaalisen median välinein pidettiin ehdotetun tärkeänä teemana, mutta haastattelut korostivat teoriaa enemmän sitä, että tiedostoja

jaetaan hyvin monessa eri palvelussa niiden tärkeyden ja tarkoituksen mukaan. Keskustelupalsta jakoi työkaluista eniten mielipiteitä. Ajatus keskustelupalstan takana kyllä tunnistettiin, mutta se koettiin hieman kankeaksi työkaluksi, jonka korvaaminen olisi mahdollista muilla työkaluilla. Kohdeyrityksen virtuaalitiimissä erityisesti asiakasprojektit kuitenkin tekivät keskustelupalstan käytön perustelluksi. Blogin käyttöä erityisesti pienen tiimin sisäisenä työkaluna ei nähty tärkeänä, mutta sen käyttökelpoisuutta isomman tiimin tai organisaation sisällä tuotiin esiin.

Tärkeimmiksi työkalujen hyödyiksi tutkimuksen mukaan nousivat mahdollisuus runsaalle vuorovaikutukselle eri kanavissa, mahdollisuus tiimin sisäisen luottamuksen ja avoimuuden edistämiseksi, kätevä yksittäisten ihmisten ja koko tiimin tavoitettavuus, työn tehostuminen ja työajan säästäminen sekä osajien tunnistaminen. Sekä tutkimuksen teoria että empiirinen osuus tukivat osaltaan näitä havaintoja, vaikkakin eri painotuksilla.

Sosiaalisen median kautta tapahtuvan virtuaalitiimin toiminnan ja oppimisen isoimmiksi ongelmiksi koettiin konfliktien käsittelyn hankaluus virtuaalisesti, pikaviestitulvan aiheuttama työn keskeytyminen ja informaatiotulva, aidon ja merkityksellisen ensikontaktin luominen ja avoimen ja luottamuksellisen suhteen rakentumisen hitaus verrattuna tavalliseen tiimitoimintaan. Kirjallisuuskatsauksessa hyödyt nousivat haasteita enemmän esille. Empiirisessäkin osuudessa vahvasti esiin nousseen luottamuksen rakentamiseen, avoimuuteen ja konfliktien ratkaisuun vaikuttavan sanottaman viestinnän todettiin olevan vajaata erityisesti tekstiin perustuvilla sosiaalisen median välineillä. Oleelliseksi haasteeksi 4.2. kappaleen perusteella nähtiin myös se, että työpaikan toimintatapojen ja kulttuurin täytyy muuttua suosimaan uusien sosiaalisen median työkalujen käyttöä tai vaarana on, että koko tiimi tai osa sitä jää käyttämään vanhoja työkaluja uusien sijaan. Tätä ongelmaa vahvistaa se, mikäli koulutukseen ei huomata panostaa. Nämä näkökulmat eivät puolestaan nousseet haastatteluissa lainkaan esiin.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että pieni, noin 10-20 hengen virtuaalitiimi, voi toimia tehokkaasti sekä oppia, mikäli sillä on käytössään sosiaalisen median välineistä edellä mainitun kaltainen pikaviestin, yhteisen tekstituoton mahdollistava wiki, yhteisöllinen kalenteri ja mahdollisuus tallentaa tärkeimmät tiedostot yhteiskäyttöiseen tiedostopalveluun.

6.3 Tutkimuksen arviointi ja ehdotukset jatkotutkimuksille

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin käytetään monesti reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteettia voidaan kuvata ominaisuudeksi, minkä mukaisesti tutkimusta tehtäessä käytetyt tiedon analyysimenetelmät ja keräystekniikat tuottavat loogisia tuloksia. Toisekseen tutkimustulosten toistettavuuden voidaan sanoa lisäävän reliabiliteettia (Saunders et al. 2011, s.156; Tuomi & Sarajärvi 2009, s. 136). Tässä työssä tehdyn tutkimuksen osalta reliabiliteettia lisää havainto siitä, että teorian ja empirian esittämät havainnot ja vastaukset tutkimuskysymyksiin noudattelivat samaa kaavaa ja tulokset olivat

pääpiirteissää yhtäläisiä. Kuitenkin tutkimusmetodologia kappaleessa todettiin, että tutkija on laadullisessa tutkimuksessa aina subjektiivinen ja tämä vaikuttaa havaintoihin ja tuloksiin. Tämän näkökulman huomioiden ei voida perustellusti esittää, että tässä tutkimuksessa reliabiliteetti toteutuu täydellisesti.

Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan sen selvittämistä, onko tulosten ja havaintojen välille mahdollista luoda kausaalinen suhde, eli ovatko tutkimuksessa saadut tulokset sitä, mitä väitetään. Asian voi muotoilla myös siten, että validiteetti kuvaa, onko kyseisessä tutkimuksessa tarkasteltu sitä, mitä siinä on luvattu tarkasteltavan. (Saunders et al. 2011, s. 157; Tuomi ja Sarajärvi 2009, s. 136). Tämän tutkimuksen validiteettia lisää se, että kun johdannossa asetettuja tutkimuskysymyksiä verrataan pohdinnassa ja yhteenvedossa tehtyihin loppupäätelmiin, voidaan sanoa, että tulokset vastaavat kysymyksiin. Haastattelujen sopimisen asettamien haasteiden selvittyä, itse haastattelutilanteet olivat onnistuneita ja niiden tulokset olivat hyvin verrattavissa kirjallisuuskatsauksen tuloksiin.

Tutkimuksessa hyödynnettiin kvalitatiivista menetelmää ja erityisesti tapaustutkimusta, joiden antaman tiedon luotettavuutta on epäilty ja kritisoitu yleisesti tiedeyhteisöissä (Yin 2003). Menetelmiin kohdistuvan kritiikin oikeellisuudesta välittämättä voidaan perustellusti todeta, että tämän tutkimuksen luotettavuutta olisi mahdollista parantaa ottamalla käyttöön niin sanotun triangulaatio, joka tarkoittaa monien näkökulmien hyödyntämistä käyttämällä useita eri menetelmiä sekä lähteitä (Hirsjärvi et al. 2009).

Yhdeksi tutkimuksen luotettavuuden ongelmaksi voidaan arvioida se johdannossa todettu fakta, ettei tarkasteltava tiimi ollut täysiverinen virtuaalitiimi. Jäsenet siis näkivät toisiaan ajoittain myös kasvokkain esimerkiksi toimistolla. Voidaan perustellusti epäillä, että pelkästään virtuaalisin välinein vuorovaikuttavan tiimin jäsenet toisivat tämän tutkimuksen tuloksista poikkeavia näkökulmia esiin virtuaalitiimin toimintaan ja oppimiseen. Empiirissä osuudessa tarkasteltava tiimi olisi myös ideaalitapauksessa jakautunut mahdollisimman eri kulttuureihin ja maarajat ylittäväksi, sekä mahdollisesti se olisi ollut paljon isompi. Näin olisi mahdollista saada vastauksia siihen, onko kirjallisuuskatsauksessa esiin nostetuista kulttuurieroista ja monipuolisesta tiimistä merkittävää lisähyötyä tiimioppimisen kannalta, sekä katsoa miten tiimin koko vaikuttaa tutkimustuloksiin. Nämä ovat tärkeimpiä syitä siihen, miksi tutkimuksen tuloksia ei voida suoraan ja sellaisenaan yleistää kaikkien virtuaalitiimien toimintaan.

On kuitenkin todettava, että tutkimuksen kohteena ollut virtuaalitiimi työskentelee isoimman osan työajastaan virtuaalisesti etätyövälineillä ja erilaiset sosiaalisen median työkalut ovat hyvin tuttuja jo useamman vuoden tiimityön ajalta. Heidän mielipiteitään ja kokemuksiaan virtuaalitiimin toiminnasta ja tiimioppimisen mahdollisuuksista voidaan siis pitää tältä pohjalta hyvin relevantteina.

Tutkittavan aiheen ollessa hyvin laaja, erilaisia jatkotutkimusehdotuksia löytyy paljon. Tiimioppiminen, virtuaalitiimit ja sosiaalisen median välineet yrityskäytössä tarjoavat lähes loputtomasti mielenkiintoisia jatkotutkimuksen aiheita. Tässä kappaleessa esitellään muutamia ennen tutkimuksen aloittamista ja sen suorittamisen ohessa syntyneitä jatkotutkimusehdotuksia.

Tutkittavaan joukkoon liittyen olisi mielenkiintoista toteuttaa tutkimus myös paljon nyt tarkasteltua isomman virtuaalitiimin kohdalla ja katsoa, miten työkalujen käyttöasteet ja koettu tarkeys muuttuvat. Tutkimus olisi myös siis mielenkiintoista toistaa aidon virtuaalitiimin kanssa, jonka vuorovaikutus tapahtuu ainoastaan sosiaalisen median välineitä hyödyntäen. Tarkasteltavana voisi olla myös yksittäisen tiimin sijasta kokonainen organisaatio, jonka toiminnan tehokkuutta ja organisaatio-oppimista tutkittaisiin samassa hengessä, kuin tässä tutkimuksessa tutkittiin pienempää tiimiä ja tiimioppimista.

Sosiaalisen median työkalut kehittyvät jatkuvasti ja esimerkiksi uudet virtuaalimaailmat ja virtuaalilasit tuovat uusia mahdollisuuksia myös virtuaalitiimien työskentelyyn. Olisi kin siis mielenkiintoista tutkia enemmän tulevaisuuden mahdollisuuksia ja mahdollisesti suorittaa empiirinen osuus testaamalla uusia työkaluja tämän tutkimuksen kohteena olleessa virtuaalitiimissä. Samaan teemaan liittyen jatkotutkimus voisi keskittyä innovoimaan tulevaisuuden virtuaalitiimintyötä auttavia konsepteja ja kehittää tätä kautta jotain täysin uutta.

Nykyisiä työkaluja olisi myös mielenkiintoista tutkia yksitellen niiden toiminnan ja tiimioppimisen mahdollisuuksien kautta. Tässä tutkimuksessa käsiteltiin yltäosalta koko sosiaalisen median työkalujen kirjoa ja yksittäisin työkaluihin ei lähdetty keskittymään syvällisesti. Esimerkiksi pikaviestin-työkalu tai ison tiimin käyttämä sisäinen blogialusta olisi hedelmällinen tutkimuksen aihe itsessään.

Yhtenä ehdotuksena tätä tutkimusta tehtäessä haastateltavat nostivat esiin tutkimustavan muuttamisesta kyselytutkimukseen tai kyselytutkimuksen tuomisesta empiirisen osuuden oheen. Näin pysyttäisiin helposti kysymään mielipidettä laajemmalla joukolta ja uudet näkökulmat voisivat päästä esiin. Toisena mielenkiintoisena tutkimustapana olisi mahdollisesti etätyöpisteillä tehtävä havainnointitutkimus tai eri välineiden käyttötilastodataan perustuva analyysi.

LÄHTEET

Ahola, M., Haarala, M. 2010. Sosiaalisen median hyödyntäminen projektitoiminnassa, Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 92 s.

Akkanen, M. 2006. Sanaton viestintä, Seminaarityö. Lahden kansalaisopisto. 23 s.

Calongne, C.M. 2002. Promoting Team Interaction in the Online Classroom. *Journal of Computing Sciences in Colleges* table of contents archive, 18 (1), October 2002 (s. 218–226). Consortium for Computing Sciences in Colleges, USA: ACM.

Dechant, K., Kasl, E., Marsick, V. 1993. Towards a model of team learning. *Studies in Continuing Education* 15, 1. 14 s.

Dechant, K., Kasl, E., Marsick, V. 1997. Teams as Learners: A Research-Based Model of Team Learning. *The Journal of Applied Behavioral Science* 33, 2. s. 227-246.

DeRosa D., Darleen M., Hantula, Donald A., Kock, Ned, D'Arcy, John. 2004. Trust and leadership in virtual teamwork: a media naturalness perspective. *Human Resource Management*, vol. 43, nos. 2 & 3, ss. 219-232.

Desanctis G., Fayard A., Roach M., Jiang L. 2003. Learning in Online Forums. *European Management Journal* Vol. 21, No. 5, pp. 565–577.

Drach-Zahavy, A., Somech, A. 2001. Understanding Team Innovation: The Role of Team Processes and Structures. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice* 5, 2. s. 111-123.

Ellis, A., Hollenbeck, J., Ilgen, D., Porter P., West, D., Moon, H. 2003. Team Learning: Collectively Connecting the Dots. *Journal of Applied Psychology* 88, 5. s. 821–835.

Eronen, V. 2009. Sosiaalisen median hyödyntäminen ohjelmistoalan yrityksessä, Diplomityö. Lappeenranta teknillinen yliopisto. 114 s.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Gummerus Kirjapaino Oy, s. 24-42.

Gualtieri, L., Miller, D. 2011. *E-Learning 2.0. Handbook of Human Factors in Web Design*, Second Edition. Lawrence Erlbaum Associates. New Jersey. s. 545–562.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. 2011. *Tutkimushaastattelu*. Gaudeamus Helsinki University Press. 213 s.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Tammi. 447 s.

Inkeroinen, A., Sosiaalinen media suomalaisissa yrityksissä, Diplomityö. Aalto-yliopisto. 104 s.

Kaipila, M. 2010. Sosiaalinen media intranetissä, Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu. 41 s.

Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen aikakauskirja s. 301-329, 3/1991.

Katzenbach, J.R., Smith, D.K. 1993. Discipline of teams. Harvard Business Review 71. s. 111-120.

Kinnunen, M. 2010. Virheistä oppimisen esteet ja mahdollistajat organisaatiossa, Väitöskirja. 185 s.

Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino. 350 s.

Kosonen, M. 2008. Tiedon jakaminen virtuaaliyhteisöissä - Sosiaalisen webin hyödyntäminen organisaatioissa on hyvin ajankohtaista. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta, johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos.

Lietsala, K., Sirkkunen, E. 2008. Social media: Introduction to the tools and processes of participatory economy. Hypermedia Laboratory Net Series 17. 197 s.

Lipnack, J., Stamps, J. 2000. Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology. John Wiley & Sons. New York. 250 s.

Manka, M. 2011. Työurat muuttuvat – millaisin keinoin lisää voimavaroja. 3 s.

Massey, A., Ramesh, P. 2003. Virtual Teams: The Cross-Cultural Dimension. IS Management Handbook.

Matikainen, J. 2004. Tiimit ja tiimiorganisaatio. Helsingin Yliopisto. 12 s.

Mäensivu, K. Vainio, L. 2006. Työskentely virtuaalitiimeissä ja -yhteisöissä. HAMK e-julkaisuja 8. 39 s.

Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme - Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tammi. Helsinki.

Neilimo, K., & Näsi, J. 1980. Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede: tutkimus positivismiin soveltamisesta. Tampereen yliopisto. 82 s.

Olkkonen, T. 1994. Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. Teknillinen korkeakoulu. 2. painos. 143 s.

Otala, L. 2002. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Sanoma Pro. Porvoo. 350 s.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY. Porvoo. 362 s.

Otala, L. 2011. Vankkaa osaamista ja ketterää oppimista: Työelämän osaamiseen ja oppimiseen liittyviä haasteita, Raportti. CICERO Learning Network. 32 s.

Piirainen, S., Tuominen T. 2001. Työryhmästä tiimiksi – tutkimus GWS Systems Oy:ssä toimivien työryhmien kehittymisestä tiimeiksi. Diakonia-ammattikorkeakoulu, Piek-samäen yksikkö. 77 s.

Pirnes, U. 1996. Kehittyvät tiimit: Organisaatioiden rakennemuutokseen liittyvä tiimien ja tiimien johtamisen kehittämisprosessi. JTO Tutkimuksia –sarja 8. Tammer-Paino Oy. Tampere. 139 s.

Pöysä J., Hurme, T., Launonen, A., Hämäläinen, T., Järvelä, S., Häkkinen, P. 2007. Mil-laista on laadukas yhteisöllinen oppiminen verkossa?. Suomen virtuaaliyliopiston jul-kaisuja 3. 101 s.

Salonen, M. 2011. Tiimien toimivuus tuottavuuteen perustuvassa palkka- ja työaikalal-lissa - Case Itella Oyj, Opinnäytetyö. 79 s.

Sanastokeskus. 2010. Sosiaalisen median sanasto. 50 s.

Saunders, M. N., Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2011). Research methods for business students, 5/e. Pearson Education. 504 s.

Schauer, B., Zeiller, M. 2011. Adoption, Motivation and Success Factors of Social Media for Team Collaboration in SMEs. 11th International Conference on Knowledge Manage-ment and Knowledge Technologies i-KNOW 8, 7. s. 675-684.

Simons, H. 2009. Case Study Research in Practice. SAGE. 181 s.

Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen ha-jaute-tuissa tiimeissä, Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. 251 s.

Solis, B. 2007. The Social Media Manifesto (WWW). (viitattu 1.9.2017). Saata-vissa: <http://www.briansolis.com/2007/06/future-of-communications-manifesto-for>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus Kirja-paino Oy. 158 s.

Valjus, S. 2011. Tulevaisuuden työtilat - Flow suunnittelun lähtökohtana, Opin-näyte-työ. Savonia ammattikorkeakoulu. 66 s.

Van den Bossche, P., Segers, M., Kirschner, P. 2006. Social and Cognitive Factors Driv-ing Teamwork in Collaborative Learning Environments: Team Learning Beliefs and Be-haviors. Small Group Research 37, 5. s. 490-512.

Vesterinen, J. 2008. Virtuaalisen työtilan vaikutukset työntekoon, johtamiseen ja organisaatiokulttuuriin - Case: valtiovarainministeriö, Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. 69 s.

Warman, M. 2011. Young people 'bored' with social media (WWW). (viitattu 2.9.2017). Saatavissa: <http://www.telegraph.co.uk/technology/social-media/8702509/Young-people-bored-with-social-media.html>

Yin, R. K. 2003. Case study research: Design and methods. SAGE publications. 219 s.